

## **Masterarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
an der FH-Studienrichtung  
International Marketing & Sales Management  
an der FH Campus02

**Konzeption eines Leistungsanreizsystems für das  
Vertriebsmanagement in Versicherungsunternehmen**  
am Beispiel der Allianz Elementar Versicherungs-Aktiengesellschaft

Betreuer:

Dr. Conrad Pramböck

vorgelegt von

Marcel Kniepeiss, BA

1510557006

Graz, 12.05.2017

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit oder Teile der Arbeit wurde(n) bisher in gleicher oder ähnlicher Form weder dieser noch einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 12.05.2017

.....

Marcel Kniepeiss, BA

## Zusammenfassung

Die Versicherungsbranche befindet sich in einem Spannungsfeld das vorrangig durch die Fehlentwicklungen und den zunehmenden Regulierungsvorschriften der Finanzbranche, der Digitalisierung, den steigenden Kundenerwartungen sowie dem verstärkten Wettbewerb geprägt ist. Dadurch nimmt der Leistungsdruck für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Versicherungsvertrieb stetig zu, wodurch diese eine Schlüsselrolle für den zukünftigen Unternehmenserfolg einnehmen.

Die Allianz Elementar Versicherungs-AG hat dadurch in den letzten Jahren Marktanteile verloren und ist bestrebt sich wieder unter die Top 3 Versicherungsgesellschaften einzureihen. Dies erfordert den Einsatz von hochmotivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Vertriebsmanagement. Aus diesem Grund wird ein Leistungsanreizsystem eingesetzt, welches aktuell jedoch zu einem großen Ungleichgewicht zwischen der Entlohnung und dem persönlichem Einsatz führt und sich in einem wirtschaftlich angespannten Umfeld auch demotivierend auswirken kann. Deshalb ist das Unternehmen angehalten, das bestehende System zu überprüfen und neu auszurichten, um ein Umfeld zu schaffen in dem Leistungsbereitschaft und Motivation gefördert werden.

Im Rahmen der Masterarbeit wurde das bestehende Leistungsanreizsystem evaluiert. Dies erfolgte durch die Analyse des derzeitigen Systems sowie durch eine Befragung auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene. Diese Primärmarktforschung beinhaltet zum einen eine quantitative MitarbeiterInnenbefragung, mittels Online-Fragebogen, und zum anderen eine qualitative Befragung zur Darstellung der Unternehmenssicht. Die Ergebnisse daraus und die Erkenntnisse aus dem erarbeiteten Konzept anhand der Literatur bilden die Grundlage für die finale Konzeption des Leistungsanreizsystems.

Die vorliegende Masterarbeit dient dem Unternehmen als Grundlage für die Neuausrichtung des bestehenden Bezugsmodells für das Vertriebsmanagement. Die darin enthaltene Konzeption umfasst zudem Handlungsempfehlungen zur Neuausrichtung. Durch die Umsetzung der Konzeption wird es dem Unternehmen ermöglicht ein Umfeld zu schaffen in dem Leistungsbereitschaft und Motivation gefördert wird. Auf diese Weise wird die Allianz Elementar Versicherungs AG bei der Erreichung des angestrebten nachhaltigen Wachstums und der Steigerung des Marktanteils in Österreich bestmöglich unterstützt.

## **Abstract**

The insurance industry operates in a stress field primarily dominated by undesirable developments, increasing regulations of the financial sector, digitization, increasing customer expectations, and increased competition. Because of this situation, the pressure on employees in the insurance sales departments is steadily on the rise, leading to the conclusion that they are a key factor for the future success of the company.

Against this backdrop, the Allianz Elementar Versicherungs-AG has lost market shares over the past few years and is now striving to become one of the top three insurance companies. This requires the commitment of highly motivated employees in the sales management. To reach this objective, the company uses an incentive system. However, the current system leads to a great imbalance between compensation and personal commitment, which can also have a demotivating effect in an economically stressed environment. Based on these facts, the company is invited to review and realign the existing incentive system in order to create an environment where motivation is promoted.

In this master's thesis, the existing incentive system has been evaluated by means of a survey of the employees and the company level. The primary market research includes, on the one hand, a quantitative employee survey based on an online questionnaire, and on the other hand, a qualitative survey, based on personal interviews. The results of the surveys and the findings from the conception, developed on the basis of the literature, constitute the central idea for the final conception of the incentive system.

The final conception in the master's thesis represents the basis for the realignment of the existing incentive system for sales management. There are also references for the step-by-step reorientation as part of the conception. By implementing the concept, the company will be able to create an environment in which motivation is promoted. Therefore, the Allianz Elementar Versicherungs AG is optimally supported in achieving the desired sustainable growth and increasing their market share in Austria.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation .....	1
1.2 Herausforderung/Problemstellung.....	4
1.3 Ziele .....	5
1.3.1 Unternehmensziele.....	5
1.3.2 Masterarbeitsziel.....	5
1.3.3 Nichtziel .....	5
1.4 Bezugsrahmen .....	6
<b>2. Motivationstheorien .....</b>	<b>7</b>
2.1 Motive und Motivation .....	7
2.2 Einführung in die Thematik der Motivationstheorien .....	8
<b>3. Leistungsanreizsysteme .....</b>	<b>11</b>
3.1 Einführung in die Thematik der Leistungsanreizsysteme .....	11
3.2 Elemente von Leistungsanreizsystemen .....	16
3.2.1 monetäre Elemente .....	17
3.2.2 nicht-monetäre Elemente.....	20
3.3 Funktionen von Leistungsanreizsystemen .....	22
3.4 Ansätze in der Gestaltung von Leistungsanreizsystemen .....	24
3.4.1 Ansatz variabler Vergütungssysteme .....	27
3.4.2 Ansatz Cafeteria-System .....	31
3.4.3 Ansatz Total Rewards System.....	35
3.4.4 Vergleichende Gegenüberstellung der Vergütungsansätze.....	37

<b>4. Vertriebsmanagement in der Versicherungsbranche .....</b>	<b>39</b>
4.1 Begriffsdefinitionen zu Vertriebsmanagement.....	39
4.2 Besonderheiten in Bezug auf die Versicherungsbranche.....	41
4.2.1 Einordnung des Vertriebsmanagements in der Organisation .....	44
4.2.2 Aspekte der Erfolgs- und Leistungsmessung .....	47
4.2.3 Vergütungspolitik in Versicherungsunternehmen.....	52
4.3 Einsatz von Leistungsanreizsystemen in der Versicherungs-branche ....	57
<b>5. Konzeption eines Leistungsanreizsystems anhand theoretischer Ansätze .....</b>	<b>64</b>
5.1 Gestaltungsdimensionen zur Konzeption eines LAS.....	64
5.1.1 Instrumentaldimension: Identifikation einzelner Leistungsanreizelemente .....	65
5.1.2 Subjektdimension: Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Anreizen .....	69
5.1.3 Zeitdimension: Zeitliche Gestaltung der Anreizelemente.....	70
5.1.4 Objektdimension: Ausrichtung der Anreizgewährung nach Zielebenen.....	71
5.2 Aspekte der weiteren Planung .....	72
<b>6. Unternehmensvorstellung.....</b>	<b>74</b>
<b>7. Marktforschung und interne Analyse.....</b>	<b>77</b>
7.1 Marktforschung .....	77
7.1.1 Definition des Untersuchungsproblems .....	78
7.1.2 Festlegung der Untersuchungsziele .....	79
7.1.3 Untersuchungsdesign .....	80
7.2 Interne Situationsanalyse .....	85
7.2.1 Situationsanalyse im Unternehmen .....	85
7.2.2 Analyse des bestehenden Bezugsmodells .....	87
7.3 Ergebnisse der Primärforschung.....	92
7.3.1 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.....	92
7.3.2 Vergleich zwischen Anforderungen und bestehendem Bezugsmodell.....	115

<b>8. Konzeption eines Leistungsanreizsystems für die Allianz Elementar Versicherungs-AG .....</b>	<b>119</b>
8.1 Abstimmung des theoretischen Leistungsanreizsystems mit den Ergebnissen aus der Primärforschung.....	119
8.2 Konzeption des Leistungsanreizsystems .....	122
8.2.1 Instrumentaldimension: Identifikation einzelner Leistungsanreizelemente .....	122
8.2.2 Subjektdimension: Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Anreizen .....	131
8.2.3 Zeitdimension: Zeitliche Gestaltung der Anreizelemente.....	136
8.2.4 Objektdimension: Ausrichtung der Anreizgewährung nach Zielebenen.....	137
8.2.5 finale Konzeption des Leistungsanreizsystems .....	138
8.3 Handlungsempfehlungen .....	140
<b>Resümee / Fazit .....</b>	<b>144</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>146</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>153</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen .....	6
Abbildung 2: Klassifikation der Motivationstheorien .....	8
Abbildung 3: Personalmanagementsysteme .....	12
Abbildung 4: Formen von Leistungsanreizen .....	17
Abbildung 5: Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung .....	18
Abbildung 6: Nicht-monetäre / immaterielle Elemente .....	21
Abbildung 7: Erfolgsbeteiligung vs. Leistungsorientierung .....	27
Abbildung 8: Auflistung möglicher Zielkomponenten .....	28
Abbildung 9: Zahlungsfunktion der variablen Entlohnung .....	29
Abbildung 10: Leistungsbausteine von Cafeteria-Systemen .....	33
Abbildung 11: Integration der Total Rewards Modelle .....	35
Abbildung 12: Konzern-Vertriebsmodell .....	45
Abbildung 13: Beispiel Einzelversicherer-Vertriebsmodell klassisch .....	46
Abbildung 14: Beispiel Einzelversicherer-Vertriebsmodell mit Konzern Vertriebsleitung .....	46
Abbildung 15: Performance Management .....	48
Abbildung 16: Aufbau Kompetenzmodelle .....	50
Abbildung 17: Elemente einer Vergütung .....	54
Abbildung 18: Aufteilung der Vergütungsbestandteile .....	58
Abbildung 19: Grundgerüst zur Konzeption eines Leistungsanreizsystems .....	65
Abbildung 20: Kategorien nicht-monetärer Vergütungselemente .....	67
Abbildung 21: Auflistung möglicher Zielkomponenten .....	69
Abbildung 22: Anreizsysteme nach Bemessungsgrundlagen .....	69
Abbildung 23: Implementierungsmanagement für die Erstellung von Anreizsystemen .....	72
Abbildung 24: Struktur der Allianz Gruppe Österreich .....	74
Abbildung 25: Renewal Agenda .....	75
Abbildung 26: Marktforschungsprozess für den praktischen Teil der Masterarbeit .....	80
Abbildung 27: Vertriebsstruktur der Allianz Elementar Versicherungs-AG ..	85
Abbildung 28: Funktionsstellen innerhalb der Landesdirektionen .....	86
Abbildung 29: Bezugsmodell 2017 .....	88
Abbildung 30: Ebene "What-Ziele" am Beispiel eines PKS .....	89

<b>Abbildung 31: Wettbewerbe im Bezugsmodell 2017 .....</b>	<b>90</b>
<b>Abbildung 32: Frage 1 – Beurteilung der aktuellen Entlohnung .....</b>	<b>93</b>
<b>Abbildung 33: Frage 2 – Beurteilung der aktiven Beeinflussbarkeit .....</b>	<b>94</b>
<b>Abbildung 34: Frage 3 – Beurteilung der Leistungsgerechtigkeit .....</b>	<b>95</b>
<b>Abbildung 35: Frage 4 – Beurteilung der Flexibilität.....</b>	<b>96</b>
<b>Abbildung 36: Frage 5 – Beurteilung der strategischen Ausrichtung .....</b>	<b>97</b>
<b>Abbildung 37: Frage 6 – Aufteilung Fixgehalt und variable Vergütung .....</b>	<b>98</b>
<b>Abbildung 38: Frage 7 – Wichtigkeit nicht-monetärer Leistungen .....</b>	<b>100</b>
<b>Abbildung 39: Frage 8 – Arten nicht-monetärer Leistung .....</b>	<b>100</b>
<b>Abbildung 40: Frage 9 – Individualität nicht-monetärer Leistungen .....</b>	<b>102</b>
<b>Abbildung 41: Frage 10 – Wichtigkeit immaterieller Elemente.....</b>	<b>104</b>
<b>Abbildung 42: Frage 11 – Zufriedenheit immaterieller Elemente .....</b>	<b>105</b>
<b>Abbildung 43: Frage 12 – Aufteilung quantitativer und qualitativer Ziele ...</b>	<b>107</b>
<b>Abbildung 44: Frage 13 – Ausschüttung und Motivation .....</b>	<b>109</b>
<b>Abbildung 45: Frage 14 – Reihung der Zielebenen .....</b>	<b>111</b>
<b>Abbildung 46: Frage 15 – prozentuelle Verteilung der Zielebenen .....</b>	<b>112</b>
<b>Abbildung 47: Frage 16 – Zufriedenheit mit Bezugsmodell.....</b>	<b>113</b>
<b>Abbildung 48: Frage 17 – Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter...</b>	<b>114</b>
<b>Abbildung 49: skaliertes Kompetenzmodell .....</b>	<b>135</b>
<b>Abbildung 50: Ebene "OE-Ziele" .....</b>	<b>136</b>
<b>Abbildung 51: praktische Konzeption LAS .....</b>	<b>138</b>

# Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1: Funktionen von Leistungsanreizsystemen .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabelle 2: zusätzliche Funktionen von Leistungsanreizsystemen .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabelle 3: Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem .....</b>	<b>25</b>
<b>Tabelle 4: Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabelle 5: Gegenüberstellung Ansätze in der Vergütung .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabelle 6: Auswahl an Zusatzleistungen/Fringe Benefits .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabelle 7: Vergütungsansätze im Vertrieb .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabelle 8: Vergütung Wettbewerbe .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabelle 9: Verhältnis zwischen quantitativen und qualitativen Zielen .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabelle 10: Fragestellungen aus den Einzelinterviews .....</b>	<b>109</b>
<b>Tabelle 11: Vergleich zwischen Anforderungen und Bezugsmodell .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabelle 12: Vergleich zwischen Anforderungen und Bezugsmodell .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabelle 13: Vergleich zwischen Anforderungen und Bezugsmodell .....</b>	<b>117</b>
<b>Tabelle 14: Vergleich Wettbewerbe im Bezugsmodell .....</b>	<b>118</b>
<b>Tabelle 15: Abstimmung theoretische Konzeption mit MitarbeiterInnenbefragung .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabelle 16: Abstimmung theoretische Konzeption mit MitarbeiterInnenbefragung .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabelle 17: Abstimmung theoretische Konzeption mit MitarbeiterInnenbefragung .....</b>	<b>121</b>
<b>Tabelle 18: Vorschlag zeitbezogene Vergütung .....</b>	<b>124</b>
<b>Tabelle 19: Aufteilung der Bonifikation auf Zielebenen .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabelle 20: Nicht-monetäre Elemente neben der Vergütung .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabelle 21: Ebene "What-Ziele" .....</b>	<b>132</b>
<b>Tabelle 22: Vertriebs- und Funktionsziele PKS .....</b>	<b>132</b>
<b>Tabelle 23: Ebene "How-Ziele" .....</b>	<b>133</b>
<b>Tabelle 24: Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>143</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AD	Außendienst
AG	Agenturen
AG	Aktiengesellschaft
BWS	Bewertungssumme
BZ	Bestandszuwachs
EfdK	Einsatz für die Kunden
FB	Firmenbetreuer
FMA	Finanzmarktaufsicht
FZ	Funktionsziele
GLV	Gebietsleiter Vertrieb
HR	Human Ressource
IDD	Insurance Distribution Directive
KAM	Key Account Manager
Kfz	Kraftfahrzeug
LAS	Leistungsanreizsystem
LD	Landesdirektion
MbO	Management by Objectives
OE	Organisationseinheit
OL	Organisationsleiter
PA	People Attributes
PKS	Privatkundenspezialist
rd.	rund
UN	Unternehmen
UZ	Unternehmensziele
VL	Vertriebsleiter
VTZ	Vertriebsziele
VVO	Versicherungsverband Österreich

# 1. Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation

Die IKOR Expertenstudie vom April 2015, die den Versicherungsvertrieb der Zukunft näher betrachtet, zeigt auf, dass sich die Versicherungsbranche derzeit in einem Spannungsfeld befindet. Diese Situation wird zum einen durch Medien und Politik gezeichnet, welche die vergangenen Skandale und die dabei abgängige moralische Integrität gegenüber den Kundinnen und Kunden im Versicherungsvertrieb dazu verwenden, um strengere Regulierungen zu fordern. Jedoch auch das derzeitige Niedrigzinsumfeld aufgrund der Finanzkrise und den in Folge steigenden Regulierungsvorschriften, als auch die fortschreitende Digitalisierung tragen positiv zu dieser Situation bei. Diese Entwicklungen haben spürbare Auswirkungen auf das Kundenverhalten, da die steigende Transparenz eine noch nie dagewesene Vergleichsmöglichkeit bietet. Die steigenden Kundenerwartungen an Produkte und Services, sowie die dadurch neu entstandenen Vertriebskanäle üben direkten Einfluss auf die Qualität und den Wettbewerb aus (vgl. Heibutzki et al. 2015, S. 3).

Diese Veränderungen in der Versicherungsbranche haben auch direkten Einfluss auf die gesamte Struktur des Versicherungsmarktes. Laut einem Bericht der Finanzmarktaufsicht aus dem Jahr 2015, über die Lage der österreichischen Versicherungsbranche, ist im Laufe der letzten Jahre ein deutlicher Wandel erkennbar, der eine rückläufige Marktentwicklung darstellt. In Zahlen ausgedrückt, reduzierte sich die Anzahl der Versicherungsunternehmen seit dem Jahr 2010 um 10% auf 94 Versicherungsunternehmen und Vereine. Die FMA begründet diese Veränderung mit einem vermehrten „search for yield“ Verhalten der Unternehmen sowie der Suche nach Kosteneinsparungspotenzialen, welche zu verstärkten Unternehmensübernahmen und Konsolidierungen führt (vgl. FMA 2015, S.33). In Anbetracht dieses sozioökonomischen Wandels in der Versicherungsbranche nimmt das Mittlere Management im Vertrieb eine Schlüsselrolle hinsichtlich des zukünftigen Unternehmenserfolges ein (vgl. Meyer 2011, S.8).

Die Aufgabenbereiche des mittleren Managements umfassen hierbei vor allem die Personalführung, Beurteilung und Entwicklung sowie das Vereinbaren konkreter Ziele. Des Weiteren stellt es auch die Schnittstelle zwischen dem Top-Management, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Stakeholdern dar und ist maßgeblich für die Erreichung der Ziele verantwortlich (vgl. Hölterhoff et al. 2011, S. 12).

An diesem Punkt zeigt eine weitere Studie - „Das Mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger“ - der Dr. Jürgen Meyer Stiftung aus dem Jahr 2011 auf, dass diese Leistung im Unternehmen oftmals nicht in gebührendem Maße wertgeschätzt wird. In Unternehmen wird sehr oft das genaue Gegenteil gelebt, sodass Misserfolge in der Umsetzung der Unternehmensstrategie vorwiegend dem mittleren Management zugeschrieben werden, jedoch Erfolge dem Top-Management vorbehalten bleiben. Wie in der Studie aufgezeigt, führt diese Haltung in den Unternehmen geradewegs zu einer Demotivierung der Leistungsträger und birgt die Gefahr einer langfristig negativen Einstellung gegenüber dem Unternehmen (vgl. Hölterhoff et al. 2011, S. 19).

Diese Erkenntnis bestärkt auch eine Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahre 2010, die mit Hilfe von sechs Punkten die Wichtigkeit der Schaffung eines leistungsbereiten Umfeldes hervorhebt. Diese Kritikpunkte setzen sich zum einen aus einer stark unstrukturierten Karriereplanung, unzureichende Konsequenzen für Fehlverhalten hinsichtlich Unternehmenskultur und Werten, mangelnde Ansätze in der Vergütung, fehlende Unterstützung durch Führungskräfte des Top Managements sowie auch ein Mangel an Kompetenz in Führungsaufgaben zusammen. Weiterführend dazu gibt es über die rein monetäre Abgeltung hinaus nur geringe bzw. keine Wertschätzung gegenüber der Leistung des mittleren Managements (vgl. Caye et al. 2010, S. 2).

Diese Punkte werden auch in der Versicherungsbranche von Kritikern vermehrt als Hauptgrund für Fehlentwicklungen im gesamten Finanzdienstleistungssektor gesehen. Denn in diesem Bereich bedienen sich Unternehmen vorrangig der Provisionsmodelle welche oftmals ausschließlich aus monetären Anreizen bestehen. Diese Formen der Vergütungssysteme haben die Funktion den Vertrieb, durch abgestimmte Vergütungselemente die zur Zielerreichung motivieren sollen, zu steuern (vgl. Heibutzki et al. 2015, S. 15).

Durch diesen Zugang sehen Kritiker jedoch das Risiko, dass Fehlanreize gesetzt werden und die Kundenorientierung, aufgrund der Vergütung, benachteiligt wird. Die befragten Expertinnen und Experten aus der IKOR Studie 2015 sind der Meinung, dass diese Form der Vergütungssysteme beibehalten, aber angepasst werden sollte. Die Anpassungen beziehen sich hierbei vor allem auf die Vergütungselemente, welche eine Neuaufstellung der Geschäftsentwicklung, weg von kurzfristig provisionsorientierten Abschlüssen hin zu einer langfristigen qualitativen Bestandsentwicklung und Kundenorientierung, erreichen sollen (vgl. Heibutzki et al. 2015, S. 15).

## 1.2 Herausforderung/Problemstellung

Die Allianz Elementar Versicherungs-Aktiengesellschaft hat in den letzten Jahren Marktanteile verloren und sieht sich mit der zuvor dargestellten Situation konfrontiert. Das Unternehmen strebt ein nachhaltiges Wachstum an und hat es sich zum Ziel gesetzt den Marktanteil in Österreich zu steigern. Dies erfordert zunehmende vertriebliche Aktivitäten und den Einsatz von hochmotivierten Vertriebsmitarbeiterinnen und Mitarbeitern (vgl. Harrer/Herrmann, 16.03.2016).

Derzeit setzt das Unternehmen ein bestehendes Bezugsmodell für die Führungskräfte des regionalen Vertriebsmanagements, sowie den Spezialisten in ganz Österreich ein. Das Modell basiert ausschließlich auf monetären Anreizen und ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch die Zielerreichung bis zu 170% des Jahresbezuges zu verdienen. In der Entlohnung werden quantitative und qualitative Ziele berücksichtigt, die sich aus den Prämienumsätzen der Sparten Kfz-, Sach-, Unfall-, Kranken- und Lebensversicherungen zusammensetzen. Die derzeitige durchschnittliche Auszahlungsquote liegt bei 115%, wobei die Gehälter inkl. Bonus innerhalb einer hohen Schwankungsbreite von 80% bis 160% liegen. Diese resultiert aus der Aufteilung zwischen dem Grundgehalt von 80% und dem variablen Bonus, der sich aus der Zielerreichung errechnet und somit auch höher liegen kann als das Grundgehalt (vgl. Harrer/Herrmann, 16.03.2016).

Das bestehende Modell führt somit zu einem großen Ungleichgewicht zwischen der Entlohnung und dem persönlichen Einsatz und kann sich in einem wirtschaftlich angespannten Umfeld negativ auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken. Diese Problematik zeichnet sich im Unternehmen derzeit dadurch ab, dass umsatzschwächere Regionen benachteiligt werden, obwohl eine deutliche Steigerung der Zielerreichung erkennbar ist (vgl. Herrmann, 11.04.2016).

Um das vom Unternehmen angestrebte nachhaltige Wachstum zu gewährleisten, ist es wichtig sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren in der Vertriebssteuerung zu berücksichtigen. Aus diesem Grund soll ein neues Leistungsanreizsystem entwickelt werden, welches beide Faktoren umfasst und die Motivation sowie die Leistungsbereitschaft fördert (vgl. Herrmann, 11.04.2016).

## **1.3 Ziele**

Die Ziele der Arbeit werden in Unternehmens- und Masterarbeitsziele unterteilt und sind wie folgt definiert.

### *1.3.1 Unternehmensziele*

Das Ziel der Allianz Elementar Versicherungs-AG ist es den Gesamtumsatz der regionalen Vertriebsstellen in Österreich von rd. 1 Milliarde Euro, im Bereich der Kfz-/Sach-/Unfall- und Krankenversicherung, im Jahr 2015 bis zum 31.12.2018 jährlich um 1% über der Umsatzprognose des VVO zu steigern.

Das Ziel der Allianz Elementar Versicherungs-AG ist es den Marktanteil durch nachhaltiges Wachstum in Österreich von 9% im Jahr 2015 bis zum 31.12.2020 auf 9,5% zu steigern.

### *1.3.2 Masterarbeitsziel*

Im Rahmen der Masterarbeit soll eine Konzeption eines neuen Leistungsanreizsystems für das regionale Vertriebsmanagement der Allianz Elementar Versicherungs-AG, für den Raum Österreich erstellt werden.

Das Konzept umfasst monetäre sowie nicht monetäre Steuerungsinstrumente, mit deren Einsatz ein nachhaltiges Wachstum und die Steigerung des Marktanteils der Allianz Elementar Versicherungs-AG in Österreich wesentlich unterstützt werden.

### *1.3.3 Nichtziel*

Die Implementierung des Leistungsanreizsystems wird im Rahmen der Masterarbeit nicht durchgeführt.

## 1.4 Bezugsrahmen

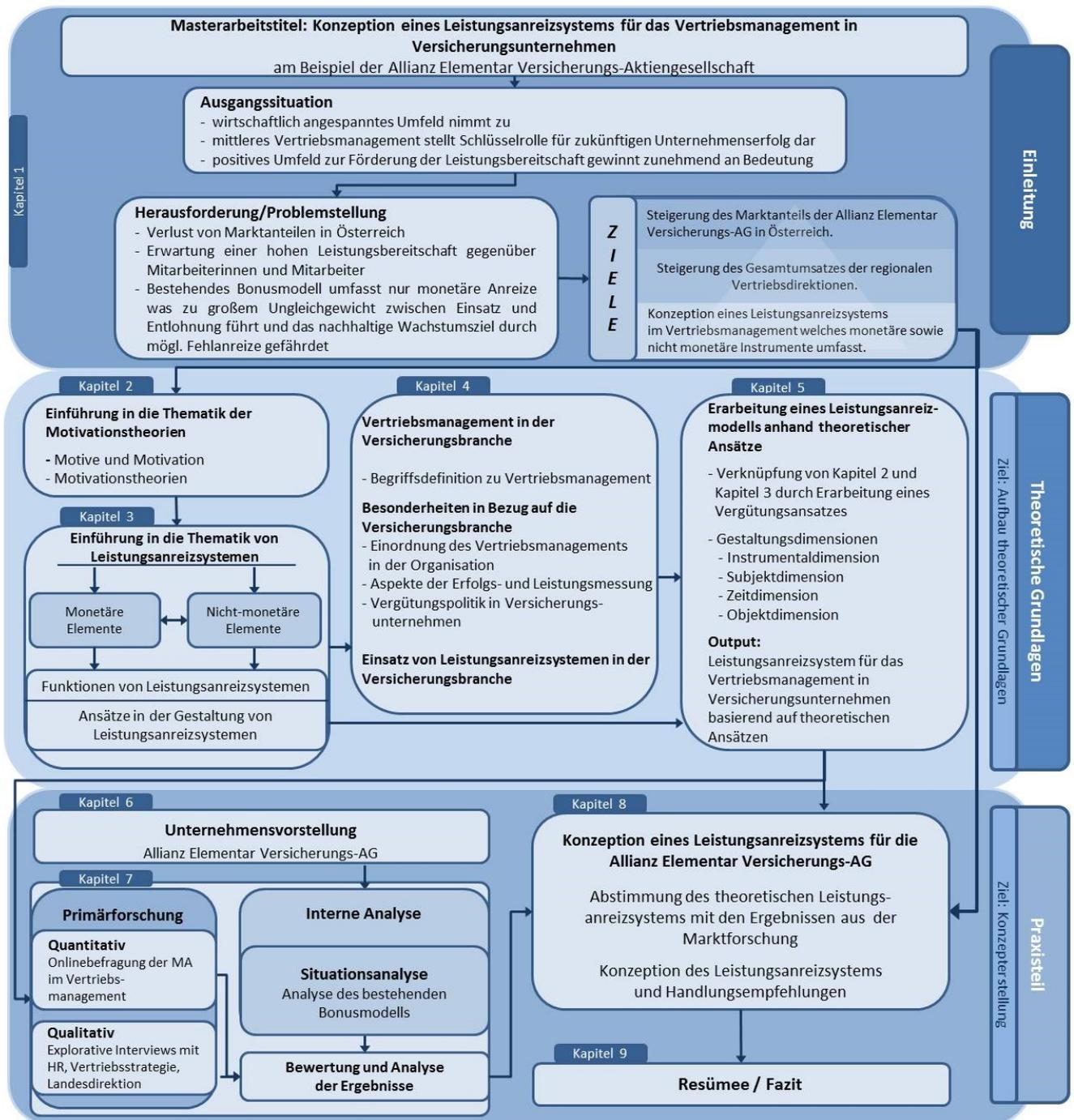


Abbildung 1: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

## 2. Motivationstheorien

Die Disziplin der Leistungsanreizsysteme und deren Einsatz im Unternehmen als Steuerungsinstrument orientieren sich sehr stark an den Verhaltensweisen des Menschen. Aus diesem Grund werden im ersten Hauptkapitel die motivationstheoretischen Ansätze zu Leistungsanreizsystemen beschrieben, mit dem Ziel sowohl Verknüpfungen als auch Abgrenzungen aufzuzeigen.

### 2.1 Motive und Motivation

Die Termini Motiv und Motivation stehen in enger Verbindung mit den darauf basierenden Motivationstheorien und werden eingangs beschrieben. Der Begriff Motivation wird dabei im aktuellen Kontext oftmals mit Mitarbeiterführung in Verbindung gebracht, wobei laut Sprenger zunächst nur ein Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft beschrieben wird (vgl. Sprenger 2014, S.25-26). Darauf aufbauend ist anzumerken, dass die Motivation zwar das menschliche Verhalten darstellt, dessen Gründe jedoch nicht unbedingt von äußeren Einflüssen geprägt sind, sondern vielmehr ein Verhalten auf Basis von inneren Motiven bezeichnet. Erst aus dem Zusammenwirken von unterschiedlichen Motiven entsteht Motivation (vgl. von Rosenstiel 2014, S.5).

Um diese Zusammenhänge leichter zu verstehen ist es wichtig die verschiedenen Terminologien, wie *Motive* und *motivieren*, in Zusammenhang mit dem Begriff *Motivation* anhand des wissenschaftlichen Zuganges zu erläutern. Die Bedeutung von *Motiv* beschreibt somit eine Voraussetzung für ein bestimmtes Verhalten. Dabei ist das Verhalten zumeist zielorientiert und führt entweder dazu einen Zustand anzustreben oder diesen zu vermeiden. Weiters ist auch die Ausprägungsstärke und die Anzahl der Motive entscheidend, wie sehr ein Verhalten herbeigeführt und beeinflusst wird. Die Einwirkung auf die Motivation selbst wird in der Wissenschaft als *motivieren* bezeichnet. Dieses kann sowohl durch außenstehende Anreize oder Personen als auch durch die eigene Person selbst geschehen (vgl. Sichler 2012, S.446-449).

In der Verhaltenspsychologie werden somit zwei Formen von Motivation unterschieden. Wenn die Aktivierung mittels äußerer Anreize, wie bspw. monetäre, soziale oder status- und aufstiegsorientierte Anreize, erfolgt, wird diese als extrinsische Motivation bezeichnet (vgl. Franken 2010, S.84).

Diese Belohnungen umfassen im ökonomischen Kontext monetäre Elemente wie sie vor allem in Verbindung mit Gehaltsbestandteilen in Leistungsanreizsystemen eingesetzt werden (vgl. Hägele 2015, S. 65). Laut Drumm besteht der Nachteil dieser Motivation jedoch in der Kurzfristigkeit hinsichtlich der Wirkung (vgl. Drumm 2008, S.408). Im Gegensatz dazu liegt die intrinsische Motivation im eigenen Handeln und in der Person selbst und umfasst dabei Leistungs- und Lernmotive als auch eigenes Interesse und Spaß (vgl. Franken 2010, S.84). Sie übt somit einen positiven Einfluss auf die persönliche Entwicklung aus und stellt die Arbeitstätigkeit und deren Ergebnisse in den Vordergrund (vgl. Drumm 2008, S.408). So wurde auch wissenschaftlich belegt, dass vor allem nicht-monetäre Anreize, wie Lob und Anerkennung, zu einer höheren Leistungsbereitschaft führen können, da Wertschätzung gegenüber der Arbeitsleistung langfristig besser auf die Selbstmotivation einwirkt (vgl. Hägele 2015, S.67).

## 2.2 Einführung in die Thematik der Motivationstheorien

Wie zuvor bereits erläutert, bildet Motivation die Grundlage für zielgerichtetes Verhalten und ist von einer Vielzahl an Einflüssen intrinsischer als auch extrinsischer Natur abhängig (vgl. Hack 2011, S.29). Aus Sicht des Personalmanagements geben vor allem die Ansätze aus den Motivationstheorien essentielle Einblicke um die Handlungen, das Verhalten und die Wertvorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu verstehen und einordnen zu können (vgl. Holtbrügge 2010, S.13-14). Dabei werden, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, zwei Ansätze in der Theorie unterschieden und kurz miteinander verglichen (vgl. Franken 2010, S. 86).



**Abbildung 2: Klassifikation der Motivationstheorien**  
(in Anlehnung an Rosenstiel 2015, S.37; Hungenberg 2015, S.242)

Wie in Abbildung 2 dargestellt, gibt es eine Trennung der Ansätze in zwei unterschiedlichen Ausrichtungen. Zum einen die Inhalts-Ursachen-Theorie, die sich mit den Motiven von Menschen beschäftigt und zum anderen die Prozesstheorien, welche sich auf die Entscheidungsfindung des Menschen fokussieren (vgl. Franken 2010, S. 86). Unter den bekanntesten Ansätzen der Inhaltstheorie befindet sich die Bedürfnispyramide von Maslow, die Zwei-Faktoren Theorie nach Herzberg sowie die Bedürfnisfaktorentheorie nach McClelland (vgl. Hungenberg 2015, S.243). Zu den bekanntesten Ansätzen aus den Prozesstheorien zählt die VIE-Theorie nach Vroom, das Zirkulationsmodell nach Porter/Lawler sowie die Zieltheorie nach E. Locke (vgl. Franken 2010, S.97-98). In beiden Ausrichtungen werden verschiedene Prinzipien verfolgt um Antworten auf die Fragen nach den menschlichen Motiven und der tatsächlichen Entscheidungsfindung geben zu können.

Abschließend kann jedoch im Vergleich zwischen den beiden motivationstheoretischen Ansätzen gesagt werden, dass die Inhalts-Beitrags-Theorien für Leistungsanreizsysteme durchaus wertvolle Erkenntnisse hinsichtlich der Bedürfnisse in Form von Motiven liefern, da diese in Abhängigkeit zur Herkunft und Lebensweise der Person, sowie deren Einfluss auf das menschliche Verhalten, stehen. Zudem wurde belegt, dass Selbstmotivation wirkungsvoller ist, als von außen durch Anreize aktivierte Motivation. Extrinsische Motivation gelingt somit nur durch zielgerichtete und auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmte Anreize (vgl. Franken 2010, S.98). Laut Holtbrügge kann des Weiteren jedoch nicht erklärt werden, welche kognitiven Prozesse zu welchem Verhalten führen (vgl. Holtbrügge 2010, S.24).

Demgegenüber beschäftigen sich Prozesstheorien stärker mit der Wahrnehmung und der Entscheidungsfindung, sowie deren Wirkung auf das menschliche Verhalten (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S.249-250). Dadurch tragen sie zu einem besseren Verständnis für Motivation und Verhalten bei, und berücksichtigen neben emotionalen Aspekten auch kognitive Prozesse. Dies gewährleistet Einblicke in die Verhaltenssteuerung, weshalb ihnen eine größere Anerkennung geschenkt wird (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S.249-255)

Hinsichtlich der Umsetzbarkeit kommt jedoch auch hier zunehmend Kritik auf, da rein materielle Anreize keine langfristige Arbeitszufriedenheit schaffen, sich stattdessen sogar gegenteilig auswirken können. Dies beruht auf dem Verdrängungseffekt zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation, wobei die intrinsische Motivation für eine Tätigkeit abnimmt je stärker und längerfristiger ein extrinsischer Anreiz gesetzt wird. Dies führt dazu, dass eine Aufgabe als unangenehm betrachtet wird, wenn sie belohnt werden muss, wodurch ein Widerspruch entstehen kann (vgl. Holtbrügge 2010, S.25-26). Neben den Kritikpunkten bieten Prozesstheorien jedoch nützliche Handlungsempfehlungen zur Unternehmensführung (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S.255).

### 3. Leistungsanreizsysteme

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus den Motivationstheorien wird in diesem Kapitel nun der Bezug zum Titel der Masterarbeit hergestellt und die Bestandteile und Ansätze zur Gestaltung von Leistungsanreizsystemen beschrieben und miteinander verglichen. Abschließend werden die Funktionen von Leistungsanreizsystemen näher betrachtet.

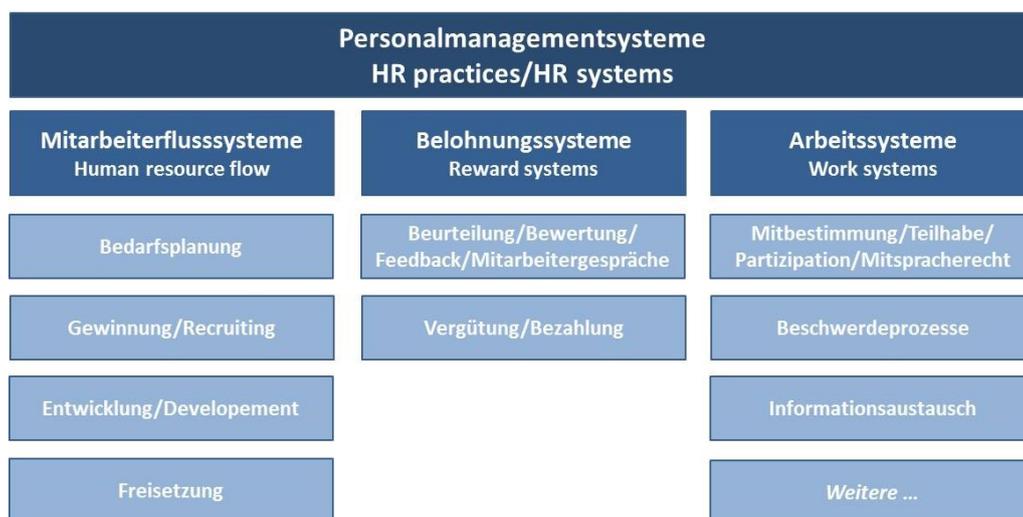
#### 3.1 Einführung in die Thematik der Leistungsanreizsysteme

Der Begriff Leistungsanreizsystem wird aus drei unterschiedlichen Begriffen gebildet. Dieses Wortkonstrukt wird in der deutschen Grammatik als Kompositum oder Zusammenhang bezeichnet, da der Wortstamm aus mehreren lexikalischen Wörtern zusammengesetzt wird (vgl. Schäfer 2016). Wird das Kompositum jedoch wieder unterteilt, bleiben die Begriffe Leistung, Anreiz und System bestehen. Das Wort Leistung wird im psychologischen Kontext als ein geschaffener Wert beschrieben, der es ermöglicht, durch den Einsatz von verfügbaren Fähigkeiten und Ressourcen, ein gesetztes Ziel zu erreichen (vgl. Lück 2014, S.155-156). Folglich stellt der Begriff Anreiz vereinfacht ein Instrument dar, mit dessen Hilfe das Leistungsverhalten aktiviert wird und aus dem weiterführend eine Steuerungsfunktion entsteht. In Bezug auf das klassische S-O-R-Modell (Stimulus-Organismus-Response-Modell) beziehen sich Anreize auf **S**timuli, die ein Verhalten auslösen, das als **R**eaktion definiert wird. Diese Reaktion ist jedoch von Motiven des Individuums abhängig, welches als **O**rganismus bezeichnet wird (vgl. Grewe 2012, S.8).

Der Begriff System wird in der Literatur als kohärente Einheit beschrieben, welche aus miteinander verbundenen Elementen besteht, woraus völlig andere Eigenschaften als auch Fähigkeiten entwickelt werden, die aus den ursprünglichen Elementen nicht abzuleiten wären. Dadurch gestaltet sich die Interaktionsbeziehung nach Belieben, wobei sie nicht ausschließlich Objekte, Organisationsformen oder Organismen darstellen sondern immer in Zusammenhang mit ihrer Umwelt gebracht werden (vgl. Malik 2014, S.411).

Wird der Begriff nun im Zusammenhang betrachtet, zeigt sich, dass Leistungsanreizsysteme das Verhalten von Personen, durch das bewusste als auch unbewusste Setzen von Anreizen, verändern und somit Fähigkeiten und Eigenschaften hervorrufen mit deren Hilfe es möglich wird ein vordefiniertes Ziel zu erreichen. In der Literatur sowie in der Praxis werden Leistungsanreizsysteme als ein Bestandteil des Personalmanagements angesehen und in Systemen abgebildet (vgl. Dorozalla/Hegewald 2016, S.9-10).

Diese Personalmanagementsysteme umfassen Aktivitäten und Maßnahmen, welche wiederum einzelnen Instrumenten zugeordnet werden, die einen unmittelbaren Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten haben. Nahezu alle gebräuchlichen Ansätze im Personalmanagement leiten sich vom Harvard Modell von Beer et al aus dem Jahr 1984 ab (vgl. Miebach 2017, S.40). Dieser Ansatz gliedert das Personalmanagement in drei Subsysteme auf und wird in nachfolgender Abbildung dargestellt.



**Abbildung 3: Personalmanagementsysteme (Dorozalla/Hegewald 2016, S.10)**

Personalmanagementsysteme sind laut Beer sehr stark von den wirtschaftlichen Gegebenheiten als auch von den Einflüssen der Stakeholder in einem Unternehmen abhängig. Ziel ist es leistungsbereite und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und einen nachhaltigen Beitrag für das Unternehmen sowie für die Gesellschaft sicherzustellen (vgl. Beer et al 1984, S.36).

Wie in der zuvor angeführten Abbildung ersichtlich, werden Personalmanagementsysteme in drei Bereiche aufgegliedert. Der erste Bereich umfasst das Mitarbeiterflusssystem und beinhaltet die Phasen von der Personalbedarfsplanung bis zur Freisetzung des Personals. Darauf aufbauend befasst sich der zweite Bereich mit dem Belohnungssystem und wird in die Beurteilung und Bewertung, Feedback und Mitarbeitergespräche, sowie in die Phase der Vergütung und Bezahlung unterteilt. Der dritte Abschnitt zeigt den Bereich der Arbeitssysteme auf, in denen der Informations- und Leistungsaustausch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie sämtliche Steuerungsaktivitäten, die in den Verantwortungsbereich der Führungskräfte fallen, mit den Zielen des Unternehmens abgestimmt werden (vgl. Dorozalla/Hegewald 2016, S.9). Neben diesem grundlegenden Modell von Beer fügte Pfeffer in seinem Modell der „People based strategy“ sieben Hochleistungs-Management-Praktiken im Personalmanagement hinzu, die zu einem nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg führen (vgl. Pfeffer 1998, S.301).

Diese Hochleistungs-Management-Praktiken umfassen die Beschäftigungssicherheit, die Selektion bei der Personalbeschaffung, Entwicklung zu selbstmanagenden Teams, umfassende Ausbildung, dem Agieren auf Augenhöhe innerhalb des Teams, eine ausgeprägte Informations- und Kommunikationskultur sowie eine leistungsgerechte und an festgelegte Bedingungen geknüpfte Vergütung. Diese Erfolgsmerkmale stellen einen Schlüsselfaktor für den Unternehmenserfolg dar, der jedoch auch vom effektiven Einsatz der menschlichen Ressourcen abhängig ist (vgl. Pfeffer 1998, S.301). In Bezug auf das Modell von Beer kann hierbei die Verknüpfung zum zweiten Abschnitt, der Belohnungssysteme, hergestellt werden (vgl. Miebach 2017, S.40).

Mit Hilfe der Belohnungssysteme wird das Ziel verfolgt, die Leistung und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch monetäre als auch nichtmonetäre Anreize zu beeinflussen und zu steuern. Laut Beer stellt die leistungsabhängige Bezahlung die Höchste Form der Belohnung dar, wobei hier hervorzuheben ist, dass die Bezahlung, in Verbindung mit der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, oder auch die Aussicht darauf, einen wesentlichen Einfluss auf das menschliche Verhalten hat (vgl. Beer et al 1984, S.125).

In Verbindung mit dem Modell von Beer, lässt sich darüber hinaus jede einzelne Phase im Mitarbeiterflusssystem durch Aspekte der Leistungsanreizsysteme bereichern. (vgl. Dorozalla/Hegewald 2016, S.9-10).

Leistungsanreizsysteme beschreiben aus ökonomischer Sicht einen Interessensaustausch zwischen dem Arbeitgeber und den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. Die Art der Belohnung bezieht sich in den eingesetzten Belohnungssystemen vorzugsweise auf monetäre Aspekte, welche bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen positiven Einfluss auf die Motivation ausüben sollen. Laut Hirsch besteht jedoch ein Missverhältnis zwischen dem Einsatz und dem erzielten Effekt von Anreizsystemen. Anreize werden dabei entweder unzureichend mit der Zielsetzung abgestimmt und erzeugen Fehlanreize oder haben bei Nichterreichung der gesetzten Ziele keine negativen Konsequenzen zur Folge (vgl. Hirsch 2007, S.163). Entgegen der üblichen Verwendung von Anreizsystemen kann die Ausgestaltung sehr breitgefächert sein und neben monetären auch nicht-monetäre Elemente enthalten. Die theoretischen Grundlagen von Anreizsystemen basieren dabei auf Persönlichkeitstypologien, wie sie in der Agency und der Stewardship Theorie begründet werden (vgl. Steiner/Baake 2013, S.613-616).

Die Agency Theorie beschreibt den Konflikt aus der Erwartungshaltung und den Interessen zwischen dem Agent und dem Prinzipal. Dabei ist der Agent nur auf seine eigenen Bedürfnisse bedacht und handelt erst durch eine aktive Aufforderung im Sinne des Prinzipals (vgl. Davis/Schoorman/Donaldson 1997, S.611-612). In Bezug auf die Thematik der Leistungsanreizsysteme wird der gezielte Anreiz vorwiegend als Antrieb zum Leistungswillen eingesetzt um positive Beiträge zum Unternehmenserfolg zu erzielen. Eine wesentliche Rolle spielen hierbei die Kosten, die im Zuge des Einsatzes von Entgeltsystemen entstehen. Deshalb wird das Ziel verfolgt, die Kosten durch die zusätzliche Wertschöpfung, in Folge der gesetzten Anreize, überzukompensieren (vgl. Steiner/Baake 2013, S.616-617). Die Stewardship-Theorie hingegen besagt, dass der Steward die Interessen des Prinzipals ohne jegliche Aufforderung erfüllt, da er ein Pflichtbewusstsein besitzt und selbstständig handelt (vgl. Davis/Schoorman/Donaldson 1997, S.612-613).

Eine gerechte Entlohnung spielt auch für diese Persönlichkeitstypologie eine Rolle, wobei der Fokus vermehrt auf nichtmonetäre Anreize, die sich bspw. aus Anerkennung und Wertschätzung gegenüber ihren Leistungen zusammensetzen, besteht. Die Berücksichtigung dieser Leistungsanreize in formalen Systemen gestaltet sich schwieriger, kann jedoch durch verankerte Belohnungen sowie durch Anerkennungen, bspw. in Form von öffentlichen Rewards, positiv auf die Leistung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wirken (vgl. Steiner/Baake 2013, S.616-617).

Besonders für die Vertriebssteuerung spielen Anreiz- und Prämiensysteme eine wesentliche Rolle, da durch diese Systeme zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Win-Win-Situation entsteht. Den Unternehmen wird es somit erleichtert, die gesetzten Ziele zu erreichen und im gleichen Zuge wird auch der Arbeitseinsatz dementsprechend belohnt (vgl. Antolin/Kunold 2010, S. 8-9). Fälschlicherweise wird hierbei oft vermutet, dass nur durch die Einführung dieser Vergütungssysteme ein produktives Arbeitsumfeld entsteht. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass durch Anreizsysteme allein keine Motivation geschaffen und der auszuübenden Tätigkeit auch kein Sinn verliehen wird. Vergütungssysteme stellen nur die Rahmenbedingung für die Vergütung der erbrachten Leistung in einem Unternehmen dar (vgl. Weißenrieder 2014, S.8). Um aus dem Einsatz von Anreizsystemen Synergieeffekte erzielen zu können ist es wichtig, dass sich Unternehmen dabei auf die wesentlichsten Faktoren konzentrieren (vgl. Antolin/Kunold 2010, S. 8-9).

Diese beziehen sich auf die interne Kommunikationsstrategie, die Vertriebsorganisation sowie auch auf den Einsatz von handlungsfähigen Führungskräften und dem zielführenden Einsatz von Kennzahlen zur Steuerung der Vertriebsorganisation (vgl. Antolin/Kunold 2010, S. 8-9). In Anlehnung dazu bezieht sich Weißenrieder auf Faktoren, wie bspw. ein kollegiales und positives Arbeitsumfeld, passende Arbeitsinhalte, eine gute Führungskraft und die Möglichkeit das Umfeld mitzugestalten. Diese werden in zahlreichen Studien als wichtigste Bestandteile der Arbeitszufriedenheit genannt und wirken stärker als die Vergütung. Damit die Vergütung nicht als reiner Hygienefaktor angesehen wird, sollte sie transparent und fair aufgebaut und durch die eigene Leistung beeinflussbar sein (vgl. Weißenrieder 2014, S.7).

Richtig abgestimmte Anreizsysteme bilden daher einen wesentlichen Erfolgshebel welcher die Effektivität der angeführten Faktoren um ein Vielfaches steigern kann. Aus der Praxis lassen sich dabei zwei grundlegende Bedingungen ableiten. Das Anreizsystem sollte sich an der unternehmerischen Zielsetzung orientieren und einerseits für die reguläre Arbeitstätigkeit eine gerechte Grundentlohnung bezahlen. Zum anderen sollte eine zusätzliche Belohnung nur dann gewährt werden, wenn die tatsächliche Wertschöpfung die erwartete Arbeitsleistung übersteigt (vgl. Antolin/Kunold 2010, S. 8-9).

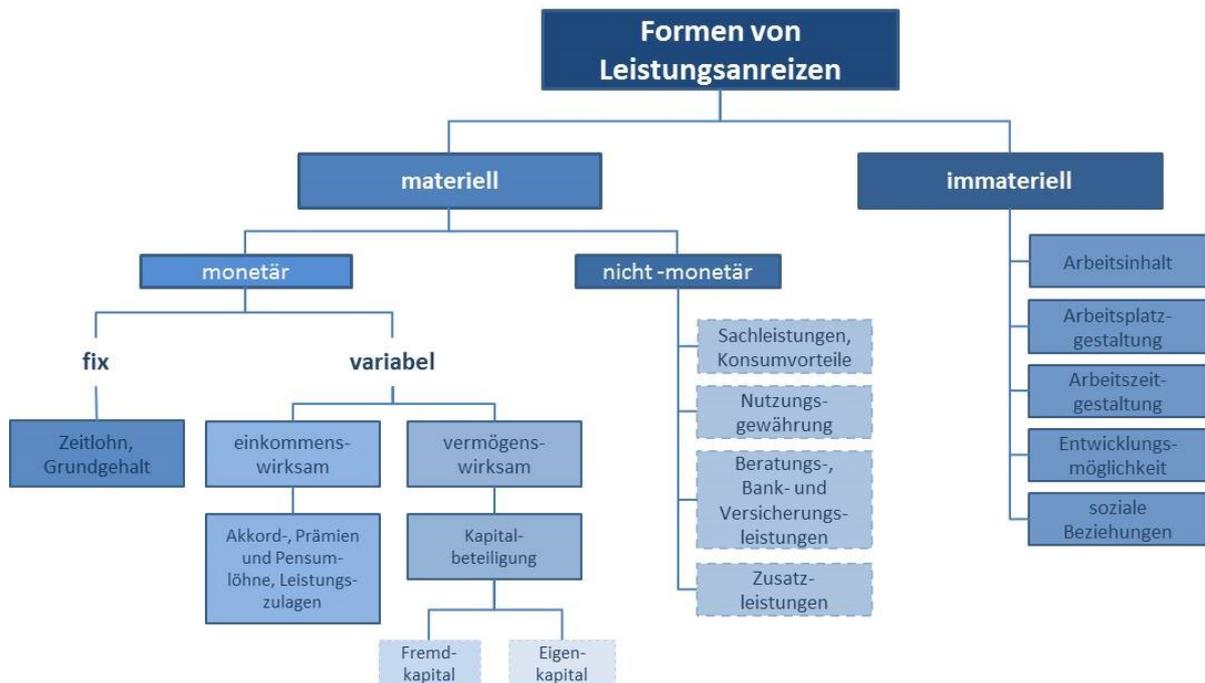
Im folgenden Unterkapitel werden, aufbauend auf das Kapitel Einführung in die Thematik der Leistungsanreizsysteme, die Elemente in monetärer als auch nicht-monetärer Form näher betrachtet.

### **3.2 Elemente von Leistungsanreizsystemen**

Seit jeher ist die grundlegende Einstellung im Personalmanagement vorherrschend, die Arbeitskraft auf lange Sicht immer intensiver zu nutzen, in der eine sich ständig anpassende und steigende Leistung vorausgesetzt wird. Aus Sicht des Personalmanagements ist es, im Zuge gesellschaftlicher Entwicklungen, jedoch unerlässlich ein gesundes und nachhaltiges Umfeld zu schaffen. In diesem soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine lebenslange berufliche Entwicklung ermöglicht werden, die durch aufeinander abgestimmte und individualisierte Gehalts-, Karriere- und Zeitmodelle als Anreizform setzt und somit einen positiven Einfluss auf die Motivation ausübt (vgl. van der Markt 2012, S.217)

Vor allem wenn es sich um das Thema Leistungsbereitschaft dreht, spielt Motivation eine wesentliche Rolle, wobei diese nur bedingt durch äußere Anreize angetrieben werden kann. Vielmehr sollte der Fokus auf die Unterstützung der Eigenmotivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt werden, um eine nachhaltige und langfristige Wirkung zu erzielen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S.331). Laut Hungenberg spielen dabei Motive, auf die das Leistungsanreizsystem abgestimmt werden sollte, eine wesentliche Rolle. Da Leistungsanreize als Stimuli fungieren und das Verhalten beeinflussen, ist es sinnvoll sowohl materielle als auch immaterielle Komponenten in den Systemen zu berücksichtigen (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S.363-364).

In nachfolgender Abbildung ist eine grundlegende Unterteilung der einzelnen Elemente ersichtlich.



**Abbildung 4: Formen von Leistungsanreizen (vgl. Holtbrügge 2010, S.194)**

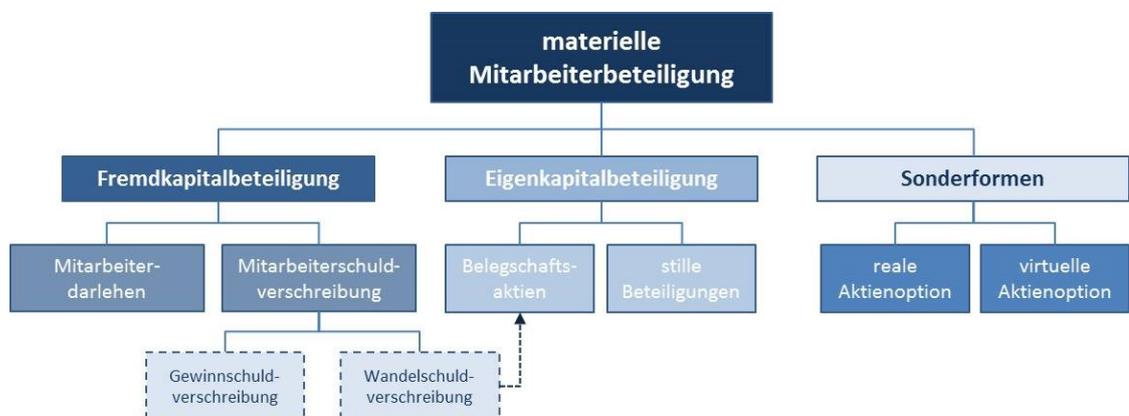
Wie in Abbildung 4 angeführt, stellen materielle Anreize im weitesten Sinn vor allem Arbeitsentgelte dar, welche in erster Linie nicht unbedingt mit Ausgaben zusammenhängen, jedoch sehr wohl quantifizierbaren Geldwerten gegenübergestellt werden können. Immaterielle Anreize hingegen konzentrieren sich stark auf den Arbeitsplatz, die Tätigkeit sowie auch die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten. Hierbei ist anzumerken, dass immaterielle Leistungsanreize somit eine mittelbare Auswirkung auf materielle Anreize haben können, wenn bspw. durch eine Beförderung die Erhöhung des Grundgehaltes einhergeht (vgl. Holtbrügge 2010, S.193-194).

### 3.2.1 monetäre Elemente

Die monetäre Vergütung kann in fixe und variable Entgeltbestandteile aufgegliedert werden. Fixe Entgeltbestandteile stellen den tariflich festgelegten Grundlohn bzw. das Grundgehalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar, auf welches die Arbeitsleistung keinen Einfluss nimmt. Bei variablen Entgeltbestandteilen kann des Weiteren eine Untergliederung in einkommenswirksame und vermögenswirksame Bestandteile vorgenommen werden (vgl. Holtbrügge 2010, S.194).

Zu einkommenswirksamen variablen Entgeltbestandteilen zählen zum einen Zulagen die abhängig von Arbeitszeit, Arbeitsort sowie der zu verrichtenden Arbeit bemessen werden, und zum anderen Provisionen und Prämien, welche an die Arbeitsleistung geknüpft sind (vgl. Holtbrügge 2010, S.194). Bei dem Einsatz von variablen Vergütungsbestandteilen wie Prämien oder Provisionen, ist besonders darauf zu achten, dass die festgelegten Ziele und deren Umsetzung mit relevanten Kenngrößen im Vertrieb abgestimmt werden um die Unternehmensstrategie zu unterstützen, weiterführend den gewünschten Effekt aus der Incentivierung zu erzielen und das Risiko eines Fehlanreizes zu vermeiden (vgl. Vöster/Kuntner 2016, S.59-60).

Variable Entgeltbestandteile, deren Wirksamkeit auf der Vermögensseite liegen, beschreiben hingegen die materielle Mitarbeiterbeteiligung. Deren Einsatz kann sich ebenso positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft auswirken, da die Verbundenheit mit dem Unternehmen und das Gefühl des Miteigentums mit einem stärkeren Kostenbewusstsein einhergehen (vgl. Krüger 2008, S.28). Im Fokus steht hierbei die Mitarbeiterbindung, welche in Form einer Fremdkapitalbeteiligung als auch in einer Eigenkapitalbeteiligung erfolgen kann (vgl. Holtbrügge 2010, S.194).



**Abbildung 5: Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung (vgl. Holtbrügge 2010, S.195)**

Laut Krüger erfolgt die Fremdkapitalbeteiligung vorrangig in Form eines Mitarbeiterdarlehens, welches mit einem Zinssatz ausgestattet ist, der über dem Marktzins liegt. Dabei dient es zumeist als Einstiegsmodell, um Vertrauen zu schaffen (vgl. Krüger 2008, S.48).

Zudem können auch festverzinsliche Wertpapiere (Mitarbeiterschuldverschreibungen) dieser Form zugerechnet werden. Diese verfügen je nach Ausgestaltung Optionen zur Gewinnbeteiligung oder Umwandlung in Belegschaftsaktien. Im Gegensatz dazu basiert die Beteiligung am Eigenkapital vorrangig auf Belegschaftsaktien. Der Vorteil liegt im geringeren Kaufkurs im Vergleich zum Börsenkurs, wodurch nach Freigabe und Verkauf mit einer höheren Gewinnchance gerechnet werden kann (vgl. Holtbrügge 2010, S.195-196). In Relation zur Belegschaftsaktie werden jedoch öfters sogenannte Mezzanine Formen verwendet. Allen voran wird dabei die stille Beteiligung angeführt, welche als Kapitalbeteiligung mitunter zu den meist verbreitetsten Arten zählt (vgl. Krüger 2008, S.48).

Eine weitere Art stellen Aktienoptionen in realer und virtueller Form dar. Reale Aktienoptionen beinhalten für den Bezugsberechtigten das Recht, jedoch nicht die Pflicht, eine bestimmte Anzahl an Aktien zu einem im Voraus vereinbarten, niedrigeren Preis, zu beziehen. Der Bezugsberechtigte kann diese Option, einlösen sollte der Aktienkurs über einen vordefinierten Wert steigen, wodurch die Möglichkeit besteht einen Vermögenszuwachs zu generieren. Virtuelle Optionen bieten die Möglichkeit, ohne den Ankauf von Aktien, einen äquivalenten Geldbetrag bei steigendem Aktienkurs zu erhalten (vgl. Holtbrügge 2010, S.195-196.) Neben ihrer Beliebtheit aufgrund steuerlicher Begünstigung, fallen sie jedoch in die Compliance-Regelungen und sind daher mit erweiterten Warte- oder Haltefristen auszustatten. Zudem steht diese Form in Konflikt mit dem österreichischen Aktiengesetz, welches besagt, dass aus der Unternehmensführung kein Nachteil an der Gesellschaft entstehen darf (vgl. Leitsmüller/Naderer/Schumich 2016, S. 35-40).

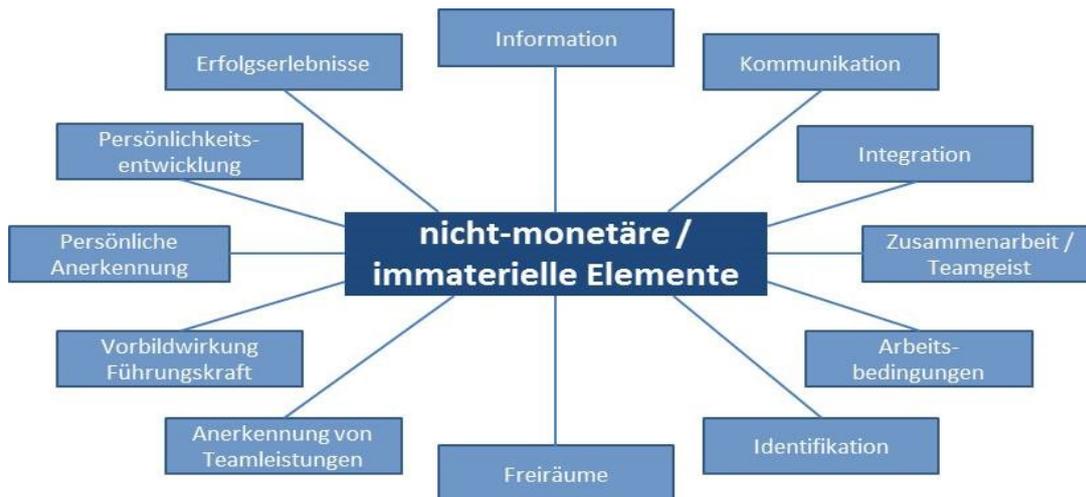
Laut Krüger kann die Mitarbeiterbeteiligung als Vergütungsform jedoch wesentlich zum innerbetrieblichen Zusammenhalt beitragen, da sie ein partnerschaftliches Miteinander und unternehmerisches Denken und Handeln fördert (vgl. Krüger 2008, S.41). Demgegenüber stehen erhebliche Nachteile und Risiken, weshalb diese Vergütung aufgrund von Sperrfristen und der Abhängigkeit oftmals als „goldene Fessel“ bezeichnet wird (vgl. Otto 2010, S.41).

Ergänzend dazu schließt sich auch die Arbeiterkammer Wien dieser Meinung an und sieht diese Vergütungsformen als problematisch an. Wesentliche Risiken wie bspw. das Vermögensrisiko, fehlende Risikostreuung, Sperrfristen und Verhinderung des vorzeitigen Ausstiegs als auch das Risiko fehlender Freiwilligkeit, fehlende Mitsprache-, Informations- und Schulungsmöglichkeiten gehen damit einher, weshalb sie nur bedingt eingesetzt werden sollten (vgl. Leitsmüller/Naderer/Schumich 2016, S. 61-62).

### *3.2.2 nicht-monetäre Elemente*

Die Vergütung in nicht-monetären Bestandteilen kann, wie in Abbildung 4 aufgelistet, in verschiedene Arten untergliedert werden, welche nicht zwingend mit Ausgaben im Zusammenhang stehen, jedoch für die Begünstigten mit Geldwerten vergleichbar sein sollten. Zum einen können diese als Sachleistungen, wie bspw. vergünstigtes oder kostenloses Essen sowie auch als Preisvorteile bei Produkten oder Dienstleistungen angeboten werden. Eine weitere Möglichkeit stellen Nutzungsgewährungen dar, durch die betriebliche Einrichtungen, wie bspw. Betriebskindergärten, Sport- und Freizeiteinrichtungen, als auch Betriebswohnungen oder Dienstfahrzeuge auch für private Zwecke zu verwenden. Drittens wird die Inanspruchnahme von kostenlosen oder vergünstigten Beratungs-, Bank- und Versicherungsleistungen angeführt. Der vierte Aspekt umfasst Zusatzleistungen, welche vorrangig mit dem Status und den Positionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zusammenhang stehen (vgl. Holtbrügge 2010, S. 197-198).

Nicht-monetäre Elemente der Vergütung können jedoch auch in einem größeren Umfang als die zuvor genannten Leistungen abgesteckt werden. In der Literatur umfassen diese im weitesten Sinne auch, wie in Abbildung 6 aufgelistet, immaterielle Leistungsanreize. Die Autoren Detroy, Behle und vom Hofe listen in ihren Ausführungen zusätzlich mehrere Bestandteile auf, die in nachfolgender Abbildung dargestellt werden.



**Abbildung 6: Nicht-monetäre / immaterielle Elemente (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S.335-336)**

Sämtliche Elemente in der Abbildung 6, tragen, wie auch in einer Studie der Deep White Unternehmensberatung aus dem Jahr 2010, die in Unterstützung mit dem MCM Institut der Universität St. Gallen belegt wurde, neben monetären Faktoren in Unternehmen dazu bei ein Umfeld zu schaffen welches langfristig erfolgreicher macht (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S.331-332).

Dahinter verbergen sich Werte wie Selbstverwirklichung und Selbstachtung gegenüber der Leistungserfüllung und der Anerkennung im Unternehmen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S.331-332). Laut Doyé haben insbesondere immaterielle und nicht-monetäre Faktoren aufgrund des Wertewandels über die letzten Jahre zugenommen, da sie einen starken Einfluss auf die Motivation ausüben und als intrinsische Motivatoren effektiver sind. Hierbei gilt grundsätzlich zu berücksichtigen, dass Vergütungsinstrumente eine divergierende Wirkung haben, woraus im Wesentlichen drei Wirkungsfelder gebildet werden können. Diese betreffen die „Attraction“ in Bezug auf die Attraktivität als Arbeitgeber, die „Retention“ in Zusammenhang mit der Funktion zur Mitarbeiterbindung und die „Performance“ in Abhängigkeit mit der daraus resultierenden Leistungssteigerung. Der Konflikt besteht darin, dass Anreize mit hohem Anteil an Attraction und Retention, oftmals keine nachhaltige Wirkung erzielen (vgl. Doyé 2015, S.403-404).

In Anlehnung dazu sind die Autoren Detroy, Behle und vom Hofe der Auffassung, dass eine optimale Abstimmung aus einer leistungsgerechten Entlohnung, eine klaren Zielsetzung, einem adäquaten Führungsstil, der auch Faktoren wie Wertschätzung und Anerkennung sowie einer klaren Kommunikation umfasst, sehr wohl dazu beitragen ein Umfeld zu schaffen in dem Leistung möglich wird. Die Ergebnisse der Deep White Studie zeigen dabei, dass vor allem die gelebte Kultur einen stärkeren Einfluss auf die Leistung und das Eigenengagement ausüben kann, als rein monetäre Anreize (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S.331-332).

Diese Ergebnisse können durch die „Global Talent Management and Rewards“ Studie aus dem Jahre 2014, die vom Consulting Unternehmen Tower Watson durchgeführt wurde, bestärkt werden. Beschäftigte aus den größten Nationen der Welt haben bestätigt, dass neben einer leistungsgerechten Bezahlung auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Weiterbildung, Sicherheit, gutes Arbeitsklima sowie Anerkennung und Vertrauen in die persönliche Arbeitsleistung eine wesentliche Rolle spielen (vgl. Willis Tower Watson 2014, S.2-3)

### **3.3 Funktionen von Leistungsanreizsystemen**

Moderne Formen von Leistungsanreizsystemen, gewinnen zunehmend an strategischer Wichtigkeit, da sie einen wesentlichen Beitrag leisten um die gesetzten Unternehmensziele zu erreichen. Dabei hängt die Wirkung unter anderem von dem Zusammenspiel der gesetzten Anreize und deren Auswirkung auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft, sowie von den ausgewählten und festgelegten Zielen ab (vgl. Mitlacher 2015, S.386). Die Autoren Steiner und Landes vertreten hierbei die Meinung, dass Anreizsysteme, aufgrund zunehmender Komplexität innerhalb eines Unternehmens, mehrere Funktionen übernehmen um die Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Stabstellen, Abteilungen und Einheiten aufrechtzuerhalten. Durch eine steigende Unternehmensgröße wird eine zentrale Steuerung nahezu unmöglich, weshalb der richtige Einsatz dieser Systeme die Voraussetzung schafft, einzelne Unternehmensbereiche wieder auf das gemeinsame übergeordnete Ziel auszurichten (vgl. Steiner/ Landes 2014, S.35). Damit diese gemeinsame Ausrichtung durch den Einsatz von Leistungsanreizsystemen gelingt, ist es wichtig, sich über die Funktion betrieblicher Anreizsysteme Gedanken zu machen. Laut Wickel-Kirsch, Janusch und Knorr spielen nachfolgend aufgelistete vier Funktionen hierbei eine wesentliche Rolle (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S.180).

Funktion	Beschreibung
<b>Kommunikationsfunktion</b>	Anreizsysteme implizieren immer Formen der Kommunikation, da sie zum einen Informationen auf sachlicher Ebene, wie bspw. die Zielsetzung und Vergütung, als auch die Erwartungshaltung gegenüber der Leistungsbereitschaft beinhalten.  Zudem geben sie auch Aufschluss über Veränderungen der gelebten Kultur innerhalb des Unternehmens, wenn sich bspw. Bestandteile in der Vergütung, wie die Umwandlung von fixe in variable Anteile, ändern.
<b>Bindungsfunktion</b>	Der Einsatz von Leistungsanreizsystemen kann die Attraktivität eines Unternehmens steigern, was sich positiv auf die Motivation und das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt.  Dies kann auch als Unterstützung im Employer Branding angesehen werden da die Identifikation mit dem Unternehmen steigt und auch neue Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für das Unternehmen akquiriert werden können.
<b>Steuerungsfunktion</b>	Der Zweck von Leistungsanreizsystemen umfasst die Steuerung des Mitarbeiterverhaltens um die gesetzten Ziele zu erreichen.  Die Steuerung kann beabsichtigt als auch unbeabsichtigt erfolgen, und bezieht sich auf drei motivationale Faktoren, wie der Zielrichtung, der Ausprägung und dem Durchhaltevermögen. Dabei kann es, je nach Zielanreiz, zu einer gewollten Handlung als auch zum Verzicht einer Handlung beisteuern.
<b>Risikominimierungsfunktion</b>	Durch den Einsatz eines gut abgestimmten Leistungsanreizsystems, kann einer Leistungsenthaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgebeugt werden, da die Erreichung der Ziele durch den richtigen Einsatz von Belohnungen somit in den Vordergrund rückt.  Dadurch ist es auch möglich, Handlungen die gegen die unternehmerischen Compliance Richtlinien verstoßen einzudämmen und somit Unternehmensrisiken zu senken.

**Tabelle 1: Funktionen von Leistungsanreizsystemen (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S.180)**

Weiterführend kann laut Hirsch, in der leistungsorientierten Vergütung, auch eine breitere Diversifikation vorgenommen werden. Diese umfasst zusätzlich zu den zuvor genannten Funktionen nachfolgende Perspektiven (vgl. Hirsch 2007, S.66):

Funktion	Beschreibung
<b>Motivationsfunktion</b>	Um mit Hilfe von Leistungsanreizsysteme auch die gewünschten Signale zu setzen, ist es essentiell die Motive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herauszufinden und darauf einzugehen, damit diese in Leistungsbereitschaft umgewandelt werden können.
<b>Kooperationsfunktion</b>	In Anreizsystemen nehmen auch Teamkomponenten eine wichtige Position ein. Durch eine gezielte Vergütung, welche eine Förderung des Teamgefüges mit sich bringt, ist es möglich eine gute Basis für Zusammenarbeit zu schaffen und das Team zu festigen.
<b>Veränderungsfunktion</b>	Mit der Unterstützung von Anreizsystemen, kann eine neue strategische Ausrichtung des Unternehmens aufgezeigt werden und durch Änderung der Zielgröße, das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positiv beeinflusst werden.
<b>Wettbewerbsfunktionen</b>	Durch den Einsatz von Anreizsystemen, werden auch Kompetenzen und Handlungsspielräume auf die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen die sich gegenüber den Wettbewerb positiv auswirken können. Des Weiteren kann auch hier die Gestaltung von Anreizsystemen angeführt werden, welche durch optimal abgestimmte Zielanreize gegenüber dem Wettbewerb einen Vorteil bringen können.

**Tabelle 2: zusätzliche Funktionen von Leistungsanreizsystemen (vgl. Hirsch 2007, S.66)**

Die aufgelisteten Aspekte können somit als funktionale Rahmenbedingungen angesehen werden, welche den Einflussbereich von Leistungsanreizsystemen aufzeigen. Für das Controlling bieten Anreizsysteme daher sehr wirkungsvolle Führungs- und Steuerungsinstrumente, da durch die zielgerichtete Orientierung auf die Wertschöpfung eines Unternehmens, auch das Bestehen des Unternehmens auf lange Sicht wesentlich unterstützt wird (vgl. Becker/Brandt 2016, S.464-465). Im nachfolgenden Kapitel werden die zuvor beschriebenen Elemente und Funktionen mit unterschiedlichen Ansätzen von Leistungsanreizsystemen in Verbindung gebracht.

### **3.4 Ansätze in der Gestaltung von Leistungsanreizsystemen**

Das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich Unternehmen in den letzten Jahren befinden, unterliegt einer Vielzahl an Einflussgrößen, die eine Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung und Veränderung erfordert. Im Zusammenhang mit dieser Situation ist es für Unternehmen ebenso essenziell, sich über die Neugestaltung und Anpassung ihrer betrieblichen Anreizsysteme Gedanken zu machen um die Leistungsbereitschaft der Belegschaft für die jeweiligen unternehmensrelevanten Zielsetzungen aufrecht zu erhalten (vgl. Grewe 2012, S.1).

Die Vergütungspolitik folgt laut Mitlacher bei der Gestaltung von Leistungsanreizsystemen drei Trends, welche sich im internationalen Kontext abzeichnen. Der erste Trend wird im Rahmen der Gestaltung des Grundgehalts erfasst und weist eine zunehmende Funktions- und Marktorientierung auf, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Weiters zeichnet sich ab, dass bei der Gestaltung moderner Vergütungskonzepte zunehmend leistungs- und erfolgsorientierte Komponenten eingesetzt und das Angebot an Zusatzleistungen ebenfalls als wichtiger Bestandteil angesehen werden (vgl. Mitlacher 2015, S.383-386).

Damit Anreizsysteme auch den gewünschten Erfolg mit sich bringen, ist es wichtig bereits im Vorfeld Überlegungen zur Gestaltung und den grundlegenden Bedingungen vorzunehmen um die erforderliche Akzeptanz der Zielgruppe zu erreichen. Damit diese Anforderungen erfüllt werden, sind nachfolgende Punkte zu berücksichtigen (vgl. Zigic/Krämer 2010, S. 316-317; vgl. Becker et al. 2012, S.55):

Anforderung	Beschreibung
<b>Einfachheit der Ausgestaltung/Transparenz</b>	Das Leistungsanreizsystem muss so einfach wie möglich gestaltet werden und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leicht verständlich sein. Dies betrifft die jeweiligen Zielvorgaben sowie auch die darauf basierende Berechnung der Incentivierung.
<b>Anreizkompatibilität</b>	<p>Dieser Aspekt folgt der aus der Literatur festgelegten Principal-Agent Theorie, welche die Beziehungsebene des Principals und des Agents beschreibt und auch in Unternehmen und Mitarbeiter/in umgelegt werden kann. Die unterschiedliche Informationsbasis stellt somit ein Risiko dar und wirkt auf das Verhalten, sowohl in positiver als auch in negativer Ausprägung.</p> <p>Für Leistungsanreizsysteme stellt die Anreizkompatibilität hingegen sicher, dass sich die Entlohnungserwartungen des Agents in gleichem Maße mit der Zielerreichung des Unternehmens entwickelt und somit gewährleistet wird, dass die Ziele des Principals auch verfolgt werden.</p>
<b>Messbarkeit der Ziele</b>	Die Messbarkeit der Zielerreichung sollte durch festgelegte Erfolgsindikatoren eindeutig möglich sein, wie bspw. durch Deckungsbeitrag, EBITDA, Umsatz etc.
<b>Individuelle Zurechenbarkeit/ Beeinflussbarkeit</b>	Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter muss eine aktive Beeinflussung des Zielerreichungsgrades durch teamorientiertes oder persönliches Handeln möglich sein.
<b>Anspruchsvolle Zielsetzung</b>	Die Zielsetzung sollte fordernd aber nicht überfordernd sein, sodass eine Maximalerreichung nur Top-Performer erzielen können.
<b>Gerechtigkeit</b>	Damit Leistungsanreizsysteme von den Mitarbeitern auch angenommen werden, sollten diese hinsichtlich der Vergütung leistungsgerecht gestaltet werden.

**Tabelle 3: Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem (vgl. Zigic/Krämer 2010, S. 316-317; vgl. Becker et al. 2012, S.55)**

<b>Aktualität / Flexibilität</b>	<p>Die Aktualität der Ziele spielt für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Die Laufzeit sollte lange genug gewählt sein, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Aktivitäten setzen und planen können, die zur Erreichung der Ziele beitragen, jedoch sollte sie nicht zu lange gewählt sein, damit das Unternehmen auf Änderungen im Umfeld reagieren kann.</p> <p>Daher sollte die Möglichkeit bestehen eine Anpassung der Vertriebsziele quartalsweise als auch monatlich durchzuführen.</p>
<b>Zielausrichtung</b>	<p>Die festgelegten und vergütungsrelevanten Ziele müssen so gestaltet sein, dass sie die Unternehmensstrategie unterstützen und Fehlanreize verhindern.</p>
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	<p>Im Sinne der Wirtschaftlichkeit, sollten bei den eingesetzten Anreizsystemen der Nutzen und die Wirkung im Vergleich zu den Kosten immer höher sein, damit eine zusätzliche Wertschöpfung generiert werden kann.</p>

**Tabelle 4: Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem (vgl. Zigic/Krämer 2010, S. 316-317; vgl. Becker et al. 2012, S.55)**

Aufbauend auf die Darstellung der Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem werden nachfolgend drei Ansätze von Vergütungssystemen näher betrachtet und abschließend vergleichend gegenübergestellt.

### 3.4.1 Ansatz variabler Vergütungssysteme

Die variable Vergütung ist spätestens seit dem Aufkommen des Taylorismus, als auch dem Einsatz von Akkordlöhnen oder Provisionen im Verkauf, im wirtschaftlichen Umfeld ein Begriff. Ein wesentlicher Grundgedanke von variablen Vergütungssystemen liegt in der Übertragung vom unternehmerischen Risiko auf die Arbeitskraft. Die variable Vergütung verbindet laut Havranek und Mauhart zwei unterschiedliche Zielsetzungen und Konzepte, die in nachfolgender Abbildung dargestellt werden (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.180).

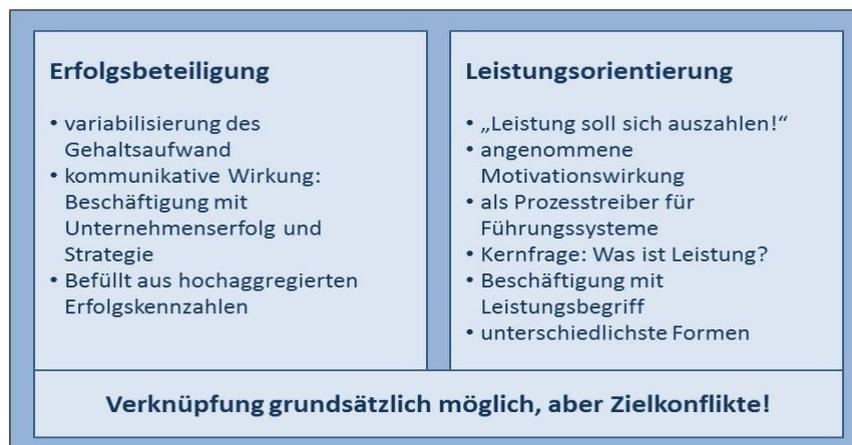


Abbildung 7: Erfolgsbeteiligung vs. Leistungsorientierung (Havranek/Mauhart 2012, S.181)

Die Erfolgsbeteiligung als Bestandteil variabler Vergütung basiert auf dem wirtschaftlichen Ergebnis des Unternehmens und kann hierbei drei verschiedene Varianten der Beteiligung vorweisen. Diese beziehen sich entweder auf die leistungsbezogene, die ertragsbezogene oder die gewinnbezogene Erfolgsbeteiligung (vgl. Krüger 2008, S.42).

Laut Havranek und Mauhart hat diese Form einen stabilisierenden Einfluss auf die Kosten des Unternehmens und wirkt auch in kommunikativer Hinsicht. Der Fokus wird dadurch auf die Unternehmensstrategie und die dafür relevanten Zielgrößen und Kennzahlen gerichtet, wodurch eine Verbundenheit mit dem Unternehmen und aller Beteiligten erzeugt werden kann (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.181-182).

Der Konflikt dieses Vergütungsansatzes liegt jedoch in der Beeinflussbarkeit der Zielerreichung, die für die Beteiligten nicht eindeutig verifizierbar ist. In der leistungsbezogenen Berechnung werden Faktoren der Marktentwicklung nicht berücksichtigt. Hingegen werden in der ertragsbezogenen zwar die Marktentwicklungen, jedoch nicht die erbrachte Leistung der Belegschaft einbezogen. Lediglich die gewinnbezogene Erfolgsbeteiligung, in Form der Bilanzgewinnbeteiligung, vereint die Leistung der Belegschaft als auch die Marktentwicklung und hat sich daher in der Praxis durchgesetzt (vgl. Krüger 2008, S.42-43).

Dem gegenüber steht der Ansatz der Leistungsorientierung, der von den Beteiligten direkt beeinflusst werden kann, da schon im Vorhinein für die individuelle Leistungsfeststellung die Aufgaben und Funktionen mit den dafür festgelegten Zielgrößen abgestimmt werden müssen. Leistungsorientierung führt somit zur Unterstützung der Führungsprozesse innerhalb des Unternehmens (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.181-182).

Neben den genannten Ansätzen spielen in der variablen Vergütung auch Faktoren wie die Bezugsebene der Ziele eine wesentliche Rolle. Dahinter verbirgt sich im Detail die Leistungsaufteilung zwischen der Individual und Teamkomponente. Laut Schedl, Thöle und Korany ist die Kombination beider Komponenten in variablen Vergütungssystemen erfolgsversprechender, da das Konkurrenzverhalten zwischen Vertriebsaußen- und –Innendienst abgebaut wird und sich die Anreize auf die Leistungssteigerung stärker auswirken können (vgl. Schedl/Thöle/Korany 2013, S.432). Watzka geht hierbei noch einen Schritt weiter und teilt diese Zielebenen auf einen umfassenderen Zielkatalog auf. Diese beziehen sich auf nachfolgend abgebildete Zielkomponenten (vgl. Watzka 2016, S.3).

Zielkomponente	Beschreibung
Aufgabenziele	Vorgabe des Inhalts, des Zeitraums und des Umfangs.
Leistungsziele	z.B. Umsatz, Gewinn, Qualitätsniveau etc.
Ressourcenziele	z.B. Zeit-, Energie-, Materialeinsparung etc.
Innovationsziele	z.B. Verbesserung Prozesse, Produkte, DL etc.
Verhaltensziele	z.B. Verbesserung Kooperation und Kommunikation, Optimierung von Informationsflüssen
(Personal-) Entwicklungsziele	Verbesserung Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz

**Abbildung 8: Auflistung möglicher Zielkomponenten (in Anlehnung an Watzka 2016, S.3)**

Zielvereinbarungen stellen, laut Watzka, in weiterer Folge eine mögliche Grundlage zur Mitarbeiterführung dar, da erst durch die Festlegung einer Prämie bei Zielerreichung der Begriff variable Vergütung verwendet wird (vgl. Watzka 2016, S.4).

Eyer und Haussmann sind der Ansicht insbesondere bei der Gestaltung des variablen Vergütungssystems auf die Anzahl der jeweiligen Zieldimensionen, die von Unternehmens- über Team- und Bereichs- bis hin zu Individualzielen reichen, zu achten. Hier gilt es laut den Autoren drei Aspekte zu berücksichtigen. Zum einen spielt die Anzahl der Zieldimensionen eine Rolle, denn je mehr verwendet werden desto genauer wird das Vergütungssystem. Demgegenüber steht jedoch die prozentuale Gewichtung der einzelnen Komponenten, diese kann sich bei einer größeren Anzahl verringern und sich nachteilig auf die Motivation auswirken. Bei Bereichs- und Teamzielen gilt es zudem darauf zu achten, dass diese nicht ident mit den vergebenen Individualzielen sind. Je nach Ausgestaltung besteht deshalb die Möglichkeit auch darauf zu verzichten (vgl. Eyer/Haussmann 2011, S.86).

Weiterführend stehen die definierten Ziele in Vergütungssystemen mehrheitlich in einer additiven Beziehung zueinander, sodass die wertmäßige Summe, wie bspw. aus dem Gesamtumsatz, in einer Zahlungsfunktion abgebildet werden kann. Damit letztlich die variable Entlohnung in einem guten Verhältnis zur Zielerreichung steht, sind laut Schedl, Thöle und Korany im Vorhinein drei Stellgrößen für die hinterlegte Zahlungsfunktion zu bestimmen (vgl. Schedl/Thöle/Korany 2013, S.433).

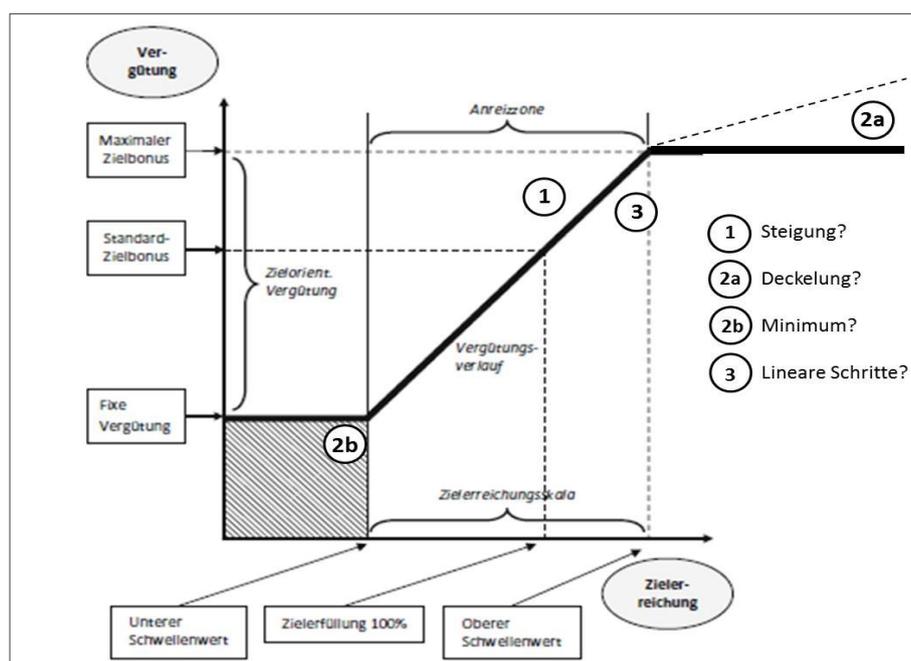


Abbildung 9: Zahlungsfunktion der variablen Entlohnung (vgl. Eyer/Hausmann 2011 S.41)

Die erste Stellgröße dreht sich um die Steigung der Zahlungsfunktion, mit deren Hilfe entschieden werden kann, wie stark Leistungssteigerung honoriert und Minderleistung sanktioniert wird. Für die richtige Auswahl kann unter anderem die Unternehmenskultur, die Branche sowie auch die jeweilige Position und Funktion berücksichtigt werden. Als zweite Stellgröße wird eine mögliche Ober- und Untergrenze definiert, mit welcher entschieden wird, ab und bis zu welchem Zielerreichungsgrad eine variable Entlohnung erfolgt (vgl. Schedl/Thöle/Korany 2013, S.434).

Zu bedenken ist hierbei, dass Untergrenzen immer Mindestanforderungen kommunizieren und Obergrenzen Deckelungen darstellen und den Leistungswillen bei Zielerreichung abschwächen. Um dem entgegenzuwirken, sollten laut Watzka weitere Skalenpunkte ab 100% eingeplant und ein materieller Anreiz für Zielübererfüllungen berücksichtigt werden, um einen möglichen Leistungsabfall zu verhindern. Bei der Erstellung des Vergütungssystems gilt es zudem darauf zu achten, die Honorierung mit der Zielvereinbarung abzustimmen (vgl. Watzka 2016, S.42). Dabei zeigen hohe Zielübererfüllungen jenseits der 150% an, dass die Ziele entweder zu niedrig vereinbart oder bei Marktveränderungen nicht ausreichend angepasst wurden. Watzka vertritt hierbei die Meinung, dass Zielboni über 150% Erfüllung nur bedingt eingesetzt werden sollten (vgl. Watzka 2016, S.42).

Um weiterführend den richtigen Verlauf der Zahlungsfunktion zu bestimmen, ist es ausschlaggebend, für den obersten Punkt einen Anreiz anzusetzen, der stark und lukrativ genug ist um ihn zu erreichen, jedoch die Kostenseite dafür nicht überstrapazieren (vgl. Kieser 2012, S.35). Aus diesem Grund ist die optimale Abstimmung der vordefinierten Ziele essentiell um Fehlanreize zu vermeiden. Die dritte Stellgröße in variablen Vergütungssystemen betrifft die Ermittlung der Auszahlungssumme und kann entweder linear zum Zielerreichungsgrad oder in Stufen festgelegt werden, wodurch auch kleine Erfolge honoriert werden (vgl. Schedl/Thöle/Korany 2013, S. 434). Einen weiteren Aspekt stellt die Konzentration auf Zielprämien dar, die in der Zahlungsfunktion einen wesentlichen Bestandteil darstellen. Diese haben nicht nur eine stärkere Wirkung auf die Motivation, sondern sind, im Gegensatz zu klassischen provisionsorientierten Systemen, „vorwärts-orientiert“ (vgl. Kieser 2012, S.35).

Dadurch ist es möglich den vereinbarten Zielkorridor bei Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld schneller anzupassen und die Leistung gegenwartsbezogen zu honorieren. Laut Kieser werden hierbei drei Elemente miteinander verbunden, die die Motivation ankurbeln. Zum einen die Definition der Ziele, welche das Handeln zielführend steuert. Zum anderen ermöglicht die gemeinsame Zielfindung eine höhere Identifikation. Weiters ist Kieser der Ansicht, dass durch die Belohnung der Zielerreichung und durch eine adäquate Vergütung bei Zielübererfüllung langfristig die Motivation gesteigert werden kann (vgl. Kieser 2012, S.35). Watzka ist jedoch der Meinung, dass vor allem der Ansatz der zielbasierten Entlohnung, in Form variabler Vergütungssysteme, neben den genannten Vorteilen auch wesentliche geschäftsschädigende Risiken mit sich bringen kann. Die Entscheidung ein solches System zu implementieren sollte daher bereits im Vorfeld gut überlegt sein. Zu den Risiken zählen zum einen ein Abnehmender Grenznutzen von Geld, innere Unruhe, ein Anreiz zur Leistungszurückhaltung, ein Anreiz zur Leistungsbeschönigung, Pseudogerechtigkeit, Zielinflexibilität, Bedrohung des Betriebsklimas, Verstärkung des Scheuklappenblicks, Förderung von Einzelkämpfermentalität und Fehlconditionierungen (vgl. Watzka 2016, S.50-53).

#### *3.4.2 Ansatz Cafeteria-System*

Der Cafeteria-Ansatz, ist neben dem Einsatz von variablen Vergütungssystemen zu einem beliebten Steuerungsinstrument geworden, da sich die gesetzten Anreize zunehmend positiv auf die Motivation auswirken (vgl. Gutmann/Bolder 2012, S.145). Laut Hungenberg und Wulf werden Cafeteria Systeme vorrangig eingesetzt um Zusatzleistungen, welche aus materiellen als auch immateriellen Bestandteilen bestehen, auf persönliche Bedürfnisse anzupassen. Das Unternehmen nutzt hierbei die Möglichkeit auch vermehrt fixe Anreize zu individualisieren um somit eine stärkere Wirkung auf die individuelle Motivation auszuüben. Dieser Ansatz kann sich zudem auch positiv auf die Kostenstruktur auswirken (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S.367). Das Leistungsangebot wird vom Unternehmen zusammengestellt und im Vorfeld budgetiert. Die Entscheidungskompetenz wird dann den Begünstigten übertragen. Dabei sollten jedoch drei wesentliche Elemente berücksichtigt werden. Zum einen gibt es einen regelmäßigen Wahlturnus, in dem die individuellen Zusatzleistungen neu ausgewählt werden können (vgl. Holtbrügge 2010, S.198-199).

Zum anderen ist es möglich die Zusatzleistung an die jeweiligen Lebensumstände anzupassen, was den Vorteil mit sich bringt, dass die Wertschätzung gegenüber der Zusatzleistung als auch das Kostenbewusstsein der Begünstigten steigt (vgl. Gutmann/Bolder 2012, S. 147). Weiterführend dazu orientiert sich das individuelle Budget entweder an der Position der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters oder am Durchschnittswert aller Beteiligten. Dabei kann es als Geldwert oder in Form von Punkten abrufbar sein, wodurch der Wert der Zusatzleistung identifiziert wird (vgl. Hungenberg/Wulf 2015, S.367).

Das dritte Element beschreibt das Leistungsangebot, in dem oftmals zwei Arten unterschieden werden. Zum einen in zwingende Leistungen, die in erster Linie dem Interesse des Unternehmens dienen und bspw. Versicherungsleistungen umfassen. Zum anderen in freiwählbare Leistungen, die nach individuellen Bedürfnissen ausgewählt werden können (vgl. Holtbrügge 2010, S.198-199). Laut Drumm kann das Angebot in Cafeteria-Systemen, je nach Ausgestaltung, neben Sozialleistungen auch Zeitmodelle beinhalten. Der Einsatz von Zeitmodellen bedeutet für die Begünstigten einen höheren subjektiven Nutzen, bringt für das Unternehmen jedoch einen höheren Koordinationsaufwand mit sich, der auch die Bewertbarkeit von Zeit und Geldeinheit im Zusammenhang mit dem jeweiligen Budget in Frage stellen kann (vgl. Drumm 2008, S.166-167).

Zudem kommt die Frage auf wie sich die Flexibilisierung der Arbeitszeiten auf einzelne Positionen und Funktionen im Unternehmen auswirkt und ob im Zuge dessen eine Neugestaltung der Unternehmensorganisation notwendig wird (vgl. Drumm 2008, S.166-167). In nachfolgender Abbildung werden mögliche Leistungsbausteine von Cafeteria-Systemen, in Anlehnung an Holtbrügge, aufgelistet.

Leistungsbausteine von Cafeteria-Systemen	
<b>Geld-/Zeit-/Verrechnungsleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zusätzlicher Urlaub</li> <li>• kürzere Tagesarbeitszeit</li> <li>• kürzere Wochenarbeitszeit</li> <li>• kürzere Jahresarbeitszeit</li> <li>• freie Tage</li> <li>• Langzeiturlaub (Sabbatical)</li> <li>• Ruhestandsreg./ Frühpension</li> <li>• Teilzeitarbeit</li> <li>• Job-Sharing</li> <li>• Geld statt Urlaub</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Zeit-Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urlaubsangebote</li> <li>• flexible Arbeitszeiten</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Geld-Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barzahlung</li> <li>• Arbeitgeberdarlehen</li> <li>• Kapitalanlagen</li> <li>• Betriebsaktien</li> <li>• Sparangebote</li> <li>• Vermögensbeteiligung</li> <li>• Gewinnbeteiligung</li> <li>• Steuerbegünstigung</li> <li>• Studien- und Erziehungsgelder</li> <li>• zusätzliche betriebliche Altersvorsorge</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Weiterbildungsleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bildungsurlaub</li> <li>• Auslandsaufenthalte</li> <li>• Forschungsmöglichkeiten</li> <li>• Kongressteilnahmen</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Zusatzversicherungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensversicherung</li> <li>• zusätzliche Krankenversicherung</li> <li>• Pflegegeldversicherung</li> <li>• Unfallversicherung</li> <li>• Arbeitsunfähigkeitsversicherung</li> <li>• Haftpflichtversicherung</li> <li>• Rechtsschutzversicherung</li> <li>• Haushaltsversicherung</li> <li>• Kfz-Versicherung</li> <li>• Versicherung gegen Vermögensschaden</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Gesundheitsleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kostenlose Vorsorgeuntersuchung</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Beratungsleistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechts- und Steuerberatung</li> <li>• Finanzberatung</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Sach- und sonstige Leistungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenauto</li> <li>• Firmenwohnung</li> <li>• Firmenkäufe</li> <li>• Entlohnung in „Natura“</li> <li>• verbesserte Büroausstattung</li> <li>• reservierte Parkplätze</li> <li>• Sportangebote</li> <li>• 1. Klasse-Flugreisen</li> <li>• längere Kündigungsfrist</li> <li>• ...</li> </ul>

**Abbildung 10: Leistungsbausteine von Cafeteria-Systemen (in Anlehnung an Holtbrügge 2010, S. 200)**

Cafeteria-Systeme bringen aufgrund der Vielzahl an Leistungen nicht nur motivationale Effekte mit sich, sie steigern die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt und wirken sich auch positiv auf die Mitarbeiterbindung aus (vgl. Gutmann, Bolder 2012, S.146). Um diese Vorteile langfristig nutzen zu können, ist es jedoch wichtig die Angebote immer an die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzupassen und aktuell zu halten, sowie auch den steigenden Informations- und Beratungsaufwand dabei nicht zu unterschätzen (vgl. Holtbrügge 2010, S.199).

Bei der Einführung von Cafeteria-Systemen sind gesetzliche und tariflich zugesicherte Komponenten im Hinblick auf Kollektivverträge nicht abänderbar, da sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zwingend zustehen. Bei betrieblichen Zusatzleistungen ist es des Weiteren auch dem Betriebsrat gestattet sein Mitbestimmungsrecht auszuüben, das sich auf die formale Gestaltung sowie auf die Verwaltung angebotener Leistungen stützt. Der Umfang, in finanzieller Hinsicht, sowie der damit verfolgte Zweck kann wiederum der Entscheidungskompetenz des Unternehmens zugerechnet werden (vgl. Gutmann/Bolder 2012, S.148).

Neben den Vorteilen hinsichtlich der verfügbaren Flexibilität birgt dieser Ansatz, laut Wagner, auch Nachteile und Risiken, welche insbesondere mit dem Misstrauen der Belegschaft verbunden sind (vgl. Wagner/Grawert/Langemeyer 1993, S.26). Dies bezieht sich auf leistungsorientierte Bestandteile, die mit Hilfe dieses Ansatzes vergütet werden. Hierbei kann der Eindruck entstehen, dass den Begünstigten etwas weggenommen werden könnte. Ein weiterer Nachteil betrifft die steuerrechtliche Durchsetzbarkeit. Diese wird schwieriger je mehr Optionen hinzugefügt werden, wodurch sich der Ausbau des Cafeteria Systems auch als Hindernis erweisen kann. Auch stellt die Umsetzbarkeit des Systems ein potenzielles Hindernis dar, da bspw. die Bewertbarkeit, Übertragbarkeit und Verrechnung einzelner Leistungen in Bezug auf die Gerechtigkeit nicht möglich ist (vgl. Wagner/Grawert/Langemeyer 1993, S.26).

### 3.4.3 Ansatz Total Rewards System

Bei dem Konzept des Total Rewards System handelt es sich um einen ganzheitlichen Ansatz eines Leistungsanreizsystems, das auf Basis der Austauschbeziehung zwischen dem Unternehmen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowohl monetäre als auch nicht-monetäre Elemente vereint. Der Ansatz beschreibt somit die Möglichkeit ein Gesamtangebot an Leistungen zur Verfügung zu stellen und dadurch einen maximalen Nutzen zu stiften (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.110).

Die Gesamtheit aller Ressourcen, welche ein Unternehmen bereit ist zur Verfügung zu stellen, wird dabei als Total Rewards bezeichnet. Laut Von Poswik leiten sich aus der Literatur vier wesentliche Kategorien ab, die sich in monetäre Vergütung plus Zusatz- und Nebenleistungen, in Arbeitsbedingungen, in Karrieremöglichkeiten sowie in Wertschätzung aufteilen lassen. In nachfolgender Abbildung wird die Integration der Kategorien anhand transaktionalen und relationalen Charakters vorgenommen (vgl. Von Poswik 2011, S.71-72).



Abbildung 11: Integration der Total Rewards Modelle (von Poswik 2011, S.76)

Die Aufteilung zwischen transaktionalen und relationalen Charakter spiegelt den Anteil an der extrinsischen und intrinsischen Motivation wieder. Im Bereich der monetären Vergütung ist die Anreizsetzung von außen sehr stark ausgeprägt. Wobei die Kategorien zunehmend mehr Bestandteile intrinsischer Motivation enthalten, je weiter rechts sie in der Abbildung angeordnet sind (vgl. von Poswik 2011, S.74-77).

Eine Studie von Rumpel und Medcof, mit dem Thema Total Rewards, aus dem Jahre 2006 unterstreicht die Aufteilung der vier Kategorien und beschreibt zudem, dass eine monetäre Vergütung und Belohnung mit Zusatzleistungen langfristig nicht zum gewünschten Erfolg führt. Diese Faktoren werden zunehmend als Standard angesehen, weshalb eine nachhaltige Motivation dadurch auch nicht erreicht werden kann. Demgegenüber stellen gute Arbeitsbedingungen und persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten einen wesentlichen Erfolgshebel dar (vgl. Rumpel/Medcof 2006, S.32).

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen bekräftigt die Studie, Global Talent Management and Rewards Study, die im Jahre 2014 vom Consulting Unternehmens Towers Watson erstellt wurde, dass Karrieremöglichkeiten und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Total Reward Systemen wesentlich zur Arbeitsleistung beitragen. Des Weiteren spielt auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes eine wesentliche Rolle, wobei hingegen die marktorientierte monetäre Vergütung als Standardkriterium angesehen wird, da es keine andauernde Mitarbeiterbindung und langfristige Leistungsbereitschaft garantiert (vgl. Towers Watson 2014, S.3-5).

Auch Havranek und Mauhart sind der Ansicht, dass immaterielle Bestandteile wie bspw. neue Arbeitszeitmodelle, die Steigerung der Work-Life-Balance und Flexibilität hinsichtlich der Leistungserbringung zunehmend an Wichtigkeit gewinnen werden. Unternehmen sollten daher auf die Interessen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten um ihre Anreizsysteme flexibler auf diese Bestandteile auszurichten (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.240). Aus diesem Grund ist es wichtig, Total Rewards Systeme in einem breiten Umfang aufzustellen, und die Thematik der Vergütung mit dem Talent Management zu verknüpfen, da nur dadurch die eine Leistungsbereitschaft und eine langfristige Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erschlossen werden kann (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.24).

### 3.4.4 Vergleichende Gegenüberstellung der Vergütungsansätze

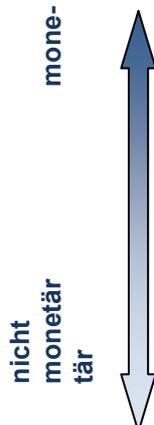
Wie bereits im Kapitel 3.3 Ansätze in der Gestaltung von Leistungsanreizsystemen erwähnt, unterliegt die Vergütungspolitik in der Gestaltung von Leistungsanreizsystemen drei Trends die sich zunehmend abzeichnen (vgl. Mitlacher 2015, S.383-386):

- zunehmende Funktions- und Marktorientierung
- Berücksichtigung leistungs- und erfolgsorientierter Komponenten
- Angebot an Zusatzleistungen ist wichtiger Bestandteil

In Bezug dazu wurden in zahlreichen Studien auch nachfolgende nicht-monetäre/immaterielle Komponenten, als wichtige Bestandteile identifiziert:

- Weiterbildungs-/Karrieremöglichkeiten
- Work-Life-Balance und flexible Arbeitsbedingungen
- Wertschätzung

Da in der Literatur für die Entwicklung eines Leistungsanreizsystems keine konkreten Modelle zur Verfügung stehen, werden in Tabelle 3 die zuvor beschriebenen Ansätze hinsichtlich der Verfügbarkeit der aufgelisteten Bestandteile verglichen, um für den praktischen Teil der vorliegenden Masterarbeit eine Vorselektion des geeignetsten Ansatzes treffen zu können.

		Ansatz variable Vergütung	Ansatz Cafeteria-System	Ansatz Total-Rewards
 nicht monetär ↑ monetär	Funktions-/Marktorientierung	x	-	x
	Leistungs-/Erfolgsorientierung	x	-	x
	Angebot an Zusatzleistungen	-	x	x
	Weiterbildungs-/Karrieremöglichkeiten	-	x	x
	Work-Life Balance und flex. Arbeitsbedingungen	-	x	x
	Wertschätzung	-	-	x

**Tabelle 5: Gegenüberstellung Ansätze in der Vergütung (eigene Darstellung)**

Wie in der Tabelle 3 ersichtlich, stellt der Ansatz der Total-Rewards die beste bzw. umfangreichste Möglichkeit in der Vergütung dar, da hierbei neben leistungs- und erfolgsbezogener monetärer Vergütung sowohl Zusatzleistungen als auch der Punkt Wertschätzung berücksichtigt wird.

Dieser Vergleich wird durch Havranek und Mauhart bestätigt, die der Meinung sind, dass Total-Rewards Systeme die beste Möglichkeit bieten die Leistungsbereitschaft und langfristige Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erschließen (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.24).

## **4. Vertriebsmanagement in der Versicherungsbranche**

In Bezug auf die Zielsetzung der Masterarbeit, in der ein Leistungsanreizsystem für das Vertriebsmanagement in Versicherungsunternehmen entwickelt wird, befasst sich das zweite Hauptkapitel mit den Besonderheiten des Vertriebsmanagements, dessen Einordnung in der Organisation, sowie den Aspekten der Erfolgs- und Leistungsmessung in der Vertriebssteuerung. Vertiefend werden dabei auch die Besonderheiten in der Versicherungsbranche betrachtet.

### **4.1 Begriffsdefinitionen zu Vertriebsmanagement**

Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen wird nun nachfolgend der Begriff Vertriebsmanagement und dessen Bedeutung im unternehmerischen Kontext erläutert. Der Terminus Vertriebsmanagement setzt sich aus den Begriffen „Vertrieb“ und „Management“ zusammen. In der Definition wird Vertrieb oftmals äquivalent mit dem Begriff Absatz in Verbindung gebracht und umfasst alle Aktivitäten, beginnend mit dem Verkauf, der Distribution von Produkten und Dienstleistungen, der Steuerung der Vertriebsorganisation als auch mit dem Aufbau und dem Erhalt von Kundenbeziehungen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2016).

Der Vertrieb stellt somit neben anderen unternehmerischen Aktivitäten eine Hauptfunktion dar, da dieser Bereich dafür Verantwortung trägt, kostendeckende Umsätze zu generieren um dem Unternehmen die Gewinnerzielung zu ermöglichen. Seit den neunziger Jahren erkannten Unternehmen zunehmend die Wichtigkeit dieses Bereichs an. Seither ist es die Zielsetzung, Leistungspotenziale im Vertrieb zu erschließen, um gegenüber der Konkurrenz auch einen essentiellen Wettbewerbsvorteil zu erschließen (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S.17).

Daneben umfasst die Definition von Management mehrere Sichtweisen auf das Unternehmen. Zum einen kann Management als Institution angesehen werden und bezieht sich auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Unternehmen leitende Aufgabenbereiche innehaben. In diesen Aufgabenbereichen werden die Interessen des Unternehmens gegenüber der Belegschaft zielorientiert verfolgt. Zudem kann Management auch als Funktion angesehen werden. Dazu zählen alle Tätigkeiten, die von Führungskräften in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen erbracht werden müssen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2016).

Die Aufgabenerfüllung wird hierbei in nachfolgende drei Phasen, der Planung, der Realisierung und der Kontrolle aufgegliedert. Die Planungsphase impliziert die Definition von Problem und Aufgabe, der verfolgten Zielsetzung sowie der Planung von Alternativen und der Entscheidung. In der zweiten Phase werden die definierten Aufgaben auf die Belegschaft übertragen, wobei der Fokus auf Kommunikation und Informationsweitergabe als auch auf Motivation und Koordination der jeweiligen Organisationseinheit liegt. Die dritte Phase schließt alle Kontrollaufgaben mit ein, um mögliche Abweichungen ersichtlich zu machen und um weitere Aktivitäten für die Planung und Steuerung setzen zu können (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2016). In diesem Sinne bezieht sich die Definition von Vertriebsmanagement laut Dannenberg und Zupancic auf das Steuern und Gestalten von Vertriebssystemen, die Strukturen, Prozesse und Kanäle beinhalten, als auch auf die Distribution und den Verkauf an sich (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008 S.4).

Daraus ergibt sich, dass der Vertrieb an der Vertriebsstrategie ausgerichtet werden sollte, wodurch dieser zunehmend an strategischer Bedeutung gewinnt. Die Vertriebsstrategie eines Unternehmens wird somit zur Vorgabe für die strategische Ausrichtung der Aufgaben in der Vertriebsorganisation, welche durch die Führungskraft definiert werden (vgl. Binckebanck 2013, S.6). Laut Dannenberg und Zupancic legt eine Vertriebsstrategie fest „...mit welchen Kundengruppen und Kunden (innerhalb der Marktsegmente), welche Ziele erreicht werden sollen. Welche Ressourcen dazu in welcher Quantität, Qualität und Zielrichtung eingesetzt werden müssen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen benötigt werden“ (Dannenberg/Zupancic 2008, S.60).

Daraus ergeben sich nachfolgende Merkmale, die eine exzellente Vertriebsstrategie ausmachen. Beginnend bei der eindeutigen Definition der Marktpositionierung, sollte sich das Unternehmen auf ein Thema oder eine Nische fokussieren und sich danach auf ausgewählte Segmente konzentrieren. Sobald dies erfolgt ist, ist es wichtig, einen eindeutigen Prozess für den Vertrieb zu definieren und auf Einfachheit zu achten sowie den Lösungsverkauf zu forcieren (vgl. Detroy/Behle/vom Hofe 2009, S.23).

Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass das Unternehmen einen einheitlichen Marktauftritt verfolgt. Wichtig ist hierbei, dass die strategische Ausrichtung mit der operativen Umsetzung der Strategie erfolgreich in Einklang gebracht wird. Damit dies gelingt, muss die Führungskraft im Vertriebsmanagement sowohl über das Verständnis auf strategischer Ebene verfügen, als auch diese Vorgaben in die operativen Aufgaben übersetzen können (vgl. Binckebanck 2013, S.7).

In Bezug auf Leistungsanreizsysteme im Vertriebsmanagement gilt es zudem auch Vertriebsrisiken zu berücksichtigen. Die Vertriebssteuerung und das darauf aufgebaute Leistungsanreizsystem sollte das Unternehmen davor bewahren, weshalb es sinnvoll ist, die Vertriebsziele in regelmäßigem Abstand mit der Vertriebsstrategie abzugleichen. Dabei kann sichergestellt werden, dass die Vertriebsziele wesentlich zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Eine Möglichkeit dies umzusetzen wäre, die Belohnungsanreize auch auf Deckungsbeiträge auszurichten. Dadurch werden risikoärmere gegenüber risikoreicheren Geschäften bevorzugt und höher belohnt. Weiterführend ist es daher ebenso bedeutsam frühzeitig Maßnahmen zu definieren um einerseits negativen Zielabweichungen entgegenzuwirken und andererseits das Fehlverhalten einzuschränken (vgl. Glaser 2013, S.318-319).

## **4.2 Besonderheiten in Bezug auf die Versicherungsbranche**

In Versicherungsunternehmen wird das Vertriebsmanagement als eine der bedeutsamsten Managementfunktionen betrachtet, da der Versicherungsvertrieb im Unterschied zu anderen Branchen, direkt mit der Leistungserstellung, dem Versicherungsprodukt an sich, verknüpft ist (vgl. Beenken, 2016, S.3). In der Versicherungswirtschaft werden für den Vertrieb von Versicherungsleistungen, auch andere Bezeichnungen wie bspw. Absatz, Verkauf oder Distribution herangezogen. Zudem ist ein weiterer Unterschied gegenüber anderen Branchen, dass erst durch den Vertrieb alle anderen betriebswirtschaftlichen Funktionen in Versicherungsunternehmen benötigt werden und somit auch ihre Berechtigung haben (vgl. Farny 2011, S.687).

Der Absatz wird in Versicherungsunternehmen in betriebliche Teilfunktion gegliedert, in denen mehrere Aufgabenbereiche zusammengefasst und in einem Leistungserstellungsprozess innerhalb des Unternehmens definiert werden. Der Prozess wird dabei durch Vertriebsaktivitäten, die vor dem Abschluss eines Versicherungsgeschäfts erfolgen, angestoßen. Sämtliche nachgelagerte Prozessschritte werden weiterführend in Form eines Leistungs- und Informationsaustausches bestimmt (vgl. Kwasniok 2012, S.15-16) Diese Abfolge stellt die Absatzfunktion dar und kann daher gegenüber anderen Funktionsbereichen im Versicherungsunternehmen nicht klar abgegrenzt werden. Dies hat zur Folge, dass im Zuge der Leistungserstellung mehrere Personen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen beteiligt sind. Diese werden übergeordnet als Produktionsfaktorenbündel bezeichnet (vgl. Farny 2011, S.687).

Im Gegensatz zu der üblichen Aufteilung des Vertriebs in Form der Distribution als Teilfunktion im Marketing-Mix, steht in Versicherungsunternehmen der Vertrieb über dem Marketing. Dies beruht oftmals auf rein kommunikationpolitischen Aspekten. Die Gründe für diese Konstellation, in Vergleich zu anderen Branchen, leiten sich einerseits aus den staatlichen Regulierungen des Wettbewerbs ab (vgl. Beenken 2016, S.5). Andererseits bezieht sich diese Konstellation auch auf das Versicherungsprodukt selbst. Dieses wird aufgrund seiner Eigenschaften als homogen empfunden und kann sich gegenüber Konkurrenzprodukten nur geringfügig abheben. Durch den immateriellen Charakter besitzt es keine Anziehungskraft, die sich auf Motive wie Status, Prestige oder Besitzstreben aufbauen lassen (vgl. Nguyen/Romeike 2013, S. 443).

Des Weiteren steht bei Versicherungsprodukten die Erklärungsbedürftigkeit als auch die Beratungsintensivität im Vordergrund. Diese beziehen sich auf zwei wesentliche Faktoren. Zum einen auf den Wesenskern, der sich vorwiegend auf die vertragliche Gestaltung bezieht und zum anderen auf den Nutzen selbst, welcher den Schutz vor Risiken in Verbindung mit Situationen und Gefahren negativer Art, wie Unfall, Tod oder Verlust, beschreibt. Erst durch die Beratungsleistung wird der Sinn und Zweck des Versicherungsproduktes erkennbar und dessen Bedarf geweckt. Versicherungsunternehmen leisten somit durch ergänzen oder ersetzen von gesetzlichen Leistungen einen wesentlichen Beitrag um die Existenzsicherung und Zukunftsplanung des Sozialstaates zu unterstützen (vgl. Beenken 2016, S.5-6).

Die beschriebenen Besonderheiten in Bezug auf die Versicherungsbranche, haben in weiterer Folge einen bedeutenden Einfluss auf die Aufgaben des Vertriebsmanagements. Da der Absatz in Versicherungsunternehmen zu den wichtigsten Teilbereichen gezählt wird, steht die umfassende Planung, Steuerung und Kontrolle zur Unterstützung der Unternehmensaktivitäten im Vordergrund (vgl. Nguyen/Romeike 2013, S.443). In der Versicherungsbranche wird hier im speziellen ein Fokus auf die Organisation, den Absatz sowie die möglichen Vertriebswege gelegt. Damit das Vertriebsmanagement seine Aufgaben erfolgreich erfüllen kann, ist neben der Zusammenarbeit mit dem Marketing auch eine enge Kooperation mit anderen Funktionsbereichen entlang der Wertschöpfungskette wichtig. Zu diesen Bereichen zählen zum einen das Produktmanagement, welches die Informationen vom Markt zielgerecht zur Entwicklung neuer vertriebsorientierter Versicherungslösungen beisteuert und damit wesentlich zum Erfolg beiträgt (vgl. Beenken 2016, S.6-7).

Da das Versicherungsprodukt sich gänzlich von Produkten aus anderen Branchen unterscheidet, findet auch der Leistungserstellungsprozess in umgekehrter Reihenfolge statt und beginnt beim Absatz des Produktes am Markt. Damit eine schnelle Abwicklung gewährleistet wird, ist es wichtig, dass im Vorfeld eine klare Programmgestaltung erfolgt. Diese bezieht sich entweder auf die Spezialisierung, in Verbindung mit Versicherungszweigen, -arten, -formen als auch hinsichtlich der Kundenspezifika, oder auf die Generalisierung, in dem ein breites Sortiment an Versicherungsleistungen angeboten wird (vgl. Nguyen/Romeike 2013, S.446-447).

Ein weiterer Punkt bezieht sich auf mögliche Interessenskonflikte zwischen dem Vertrieb und dem Betrieb, wobei es die Aufgabe des Vertriebsmanagements ist, eine klare Vorgehensweise zu definieren, die für beide Seiten Gültigkeit hat. Einer dieser Bereiche in der Wertschöpfungskette stellt die Schadens-/Leistungsabteilung dar. Hierfür ist eine einheitliche Abwicklung gegenüber dem Kunden bzw. der Kundin wichtig, da der Vertrieb nach außen für eine reibungslose Durchführung verantwortlich gemacht wird. Oftmals entspricht dies jedoch nicht den Vorstellungen, weshalb es wichtig ist, dass das Vertriebsmanagement als Schnittstelle fungiert (vgl. Beenken 2016, S.7-8).

Des Weiteren zählt auch das Personalmanagement zu den Schnittstellen, in denen alle Regelungen betreffend Vergütung als auch der vertraglichen Gestaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geregelt und vereinbart werden. Das Vertriebsmanagement ist dazu ebenso mit der Rechtsabteilung sowie dem Controlling eng verzahnt, da es zum einen vielfach mit rechtlichen Herausforderungen konfrontiert wird, zum anderen das Controlling als unterstützende Funktion zur Vertriebssteuerung benötigt (vgl. Beenken 2016, S.7-8).

In Bezug auf die Vertriebssteuerung zählen in Versicherungsunternehmen Vergütungssysteme zu den wesentlichsten Komponenten. Diese müssen laut Nguyen und Romeike so gestaltet sein, dass sie sowohl einen Einfluss auf die Leistung, hinsichtlich der Zielerreichung im Vertrieb, als auch auf die Qualität, in Bezug auf die Ansprüche der Kunden an die Beratungsleistung, haben (vgl. Nguyen/Romeike 2013, S. 457).

#### *4.2.1 Einordnung des Vertriebsmanagements in der Organisation*

Als unternehmerischer Funktionsbereich kann das Vertriebsmanagement je nach Organisationsform unterschiedlich eingeordnet werden. Dies hängt vorrangig mit der Spartentrennung zusammen, wobei grundsätzlich nach zwei Kriterien untergliedert wird. Zum einen nach der Gliederung der Gesamtaufgabe (Spezialisierung) und nach der Zentralisation sowie Dezentralisation (vgl. Farny 2011, S.492). Aus der Literatur leiten sich in Bezug auf das Vertriebsmanagement dabei zwei grundlegende Modelle ab, welche nachfolgend aufgelistet und kurz betrachtet werden (Beenken 2016, S. 9):

- Konzern-Vertriebsmodell
- Einzelversicherer-Vertriebsmodell
  - mit Konzern-Vertriebsleitung
  - ohne Konzern-Vertriebsleitung

#### Konzern-Vertriebsmodell

Im Konzern-Vertriebsmodell, wie in Abbildung 12 dargestellt, wird das Vertriebsmanagement auf der Konzernebene eingegliedert, in der die Ausrichtung der Vertriebswege und der allgemeinen Vertriebspolitik definiert wird (vgl. Beenken 2016, S.9).

Dieses Modell bezieht sich, laut Gondring, auf die spartenbezogene Ablauforganisation und bietet den Vorteil einer einheitlichen Ausrichtung gegenüber der Konzernstrategie, da dadurch die Form von Teilvertrieben zur Gänze ausgeschlossen und eine einheitliche Steuerung über die Ebene des Gesamtvorstands ermöglicht wird (vgl. Gondring 2015, S.362)

Laut Beenken zieht diese Struktur, für die jeweiligen Vertriebseinheiten, jedoch mit sich, dass eine eigenständige Ausrichtung nicht möglich ist, da die strategische Ausrichtung strikt vorgegeben wird. Eine mögliche Sonderform stellt hierbei die Variante dar, dass der Ausschließlichkeitsvertrieb, in eine eigene Tochtergesellschaft ausgelagert wird und nur der Maklervertrieb von jedem Risikoträger innerhalb des Konzerns eigenständig geführt wird (vgl. Beenken 2016, S.9-10).



**Abbildung 12: Konzern-Vertriebsmodell (Beenken 2016, S.9)**

### Einzelversicherer-Vertriebsmodell

Im Einzelversicherer-Vertriebsmodell können wiederum zwei Formen der Ausgestaltung in Bezug auf eine eigenständige oder eine Vertriebssteuerung durch die Konzern Vertriebsleitung unterschieden werden. Die klassische Variante, wie in Abbildung 13 dargestellt, spiegelt laut Farny die Dezentralisation wieder und kann hierbei mit der Kundengruppen- oder Regionsbezogenen Aufbauorganisation verglichen werden. Dadurch werden Entscheidungen hinsichtlich der Wahl des Vertriebsweges und der Vertriebspolitik individuell getroffen. (vgl. Farny 2011, S.493-495).

Laut Beenken verfügt jedes Unternehmen innerhalb der Konzernstruktur über ein eigenständiges Vertriebsmanagement. Ausschließlichkeitsvertreter sind in dieser Organisationsform jedoch verpflichtet, nur die konzerneigenen Versicherungslösungen zu vermitteln (vgl. Beenken 2016, S.10).

Gegenüber der Konzernschwesterengesellschaft tritt jedoch der Vertragspartner als Generalagent auf. Dadurch besteht der Vorteil, dass die gesamte Produktpalette von einem Geschäftsbereich vertrieben wird (vgl. Gondring 2015, S.362).

Ein weiterer Vorteil laut Beenken bezieht sich dabei auf die Marktorientierung, da jedes Unternehmen innerhalb des Konzerns sich eigenständig auf die Marktgegebenheiten ausrichten kann. Dadurch entsteht jedoch der Nachteil, dass die Konzernstrategie schwerer durchsetzbar ist, da ein Konkurrenzdenken einsetzen kann, welches zu erheblichen Konfliktpotenzialen führt. Weiterführend ergibt sich das Problem im Zuge des Vertriebs der jeweiligen Versicherungslösungen, da unternehmensfremde Produkte benachteiligt werden. Dies führt dazu, dass der Kundenbedarf nicht abgedeckt wird, wodurch zum einen Potenziale nicht erschlossen und zum anderen auch rechtliche Pflichten nicht angemessen erfüllt werden (vgl. Beenken 2016, S.10-11).

Um diesen Problemen entgegenzuwirken ist es möglich, ein zentralisiertes Vertriebsmanagement auf Konzernebene einzugliedern und als Stabsfunktion zu deklarieren. Diese Form stellt laut Farny eine Mischform aus funktionsbezogener und versicherungszweigbezogener Aufbauorganisation dar, wie sie in der Praxis überwiegend vorkommt. Wie in Abbildung 14 aufgezeigt, ist es durch diese Zwischenebene möglich, die Konzernstrategie zu verfolgen, in dem die Aktivitäten der einzelnen Vertriebsmanagement-Bereiche durch eine zentrale Stelle abgestimmt werden (vgl. Farny 2011, S.497-499).



**Abbildung 13: Beispiel Einzelversicherer-Vertriebsmodell klassisch (Beenken 2016, S.10)**



**Abbildung 14: Beispiel Einzelversicherer-Vertriebsmodell mit Konzern Vertriebsleitung (Beenken 2016, S.11)**

#### *4.2.2 Aspekte der Erfolgs- und Leistungsmessung*

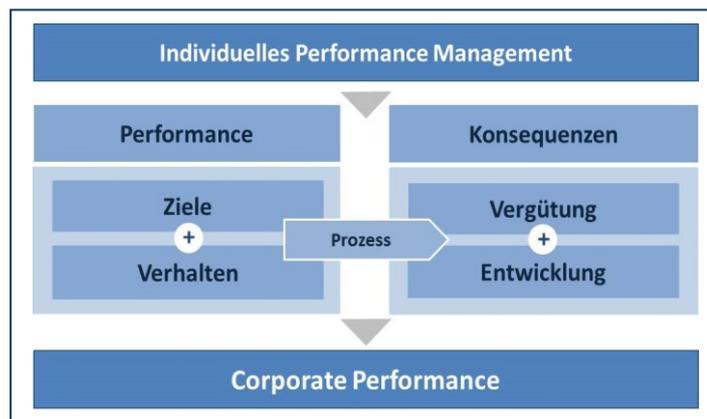
Weiterführend zu den Erkenntnissen aus dem Vertriebsmanagement im Zusammenhang mit den Besonderheiten der Versicherungsbranche, werden in diesem Kapitel nun die Aspekte in Bezug auf die Erfolgsmessung in Leistungsanreizsystemen näher erläutert. Laut Zupancic und Dannenberg umfassen Steuerungssysteme im Vertrieb „... alle Instrumente und Maßnahmen, die dazu dienen, die Mitarbeiter im Vertrieb und diejenigen, die vertriebsorientiert arbeiten, zielorientiert zu führen bzw. sie zu befähigen, zielorientiert zu arbeiten.“ (Dannenberg/Zupancic 2008, S.165). In der Literatur werden zwei Arten von Steuerungssystemen unterschieden. Jene die sich auf die Verhaltensebene beziehen und somit die Steuerung und Motivation beinhalten. Sowie jene die den Managementaspekt in den Vordergrund stellen und Instrumente des Vertriebscontrollings als auch die Mitarbeiterentwicklung im Vertrieb betrachten (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S.165).

Da Versicherungsunternehmen sehr stark auf Leistung ausgerichtet sind, werden die Begrifflichkeit und die Ausrichtung von Performance Management vorrangig behandelt. Performance Management beinhaltet Elemente beider Ansätze und bezieht sich dabei auf die gelebte Leistungskultur, die zum einen eine vergleichende Leistungsbewertung als auch Standards hinsichtlich Qualität und Verhalten sicherstellt (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.194). Die Leistungsbewertung dient dafür, die gesetzten Ziele wie bspw. Umsatz oder Deckungsbeitrag und deren Erreichung zu messen, als auch Aktivitäten wie bspw. Anzahl an Kundenkontakten vorzugeben, die zur Zielerreichung führen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S.177).

Laut Havranek und Mauhart wirkt dabei ein kontinuierlicher Prozess, der mit Leistungserwartungen im Zuge der Unternehmensplanung beginnt und weiterführend die Leistungserbringung durch regelmäßige Bewertung unterstützt. Damit dieser Prozess gesteuert werden kann, stehen u.a. Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Leistungs- und Kompetenzbeurteilungen sowie auch variable Vergütungssysteme zur Verfügung (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.132).

Die Ausgestaltung kann je nach Unternehmen verschiedene Ausprägungen haben, wobei laut Sebald und Jacob nachfolgend beschriebene Merkmale zu einer starken Leistungskultur führen. Der erste Punkt betrifft die Kommunikation von Leistungszielen und die aktive Mitarbeiterführung und –beurteilung. Die Leistungsbeurteilung muss dabei nachvollziehbar sein und sich gegenüber den Leistungen anderer differenzieren. Die Wertschätzung in Form von Anerkennung hervorragender Leistungen in erfolgskritischen Positionen umfasst einen weiteren Aspekt. Abschließend rundet die leistungsorientierte Vergütung, sowie die Entwicklung des Personals die Leistungskultur eines Unternehmens ab (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.195).

In der Literatur wird der Begriff Performance Management mit zwei Sichtweisen in Verbindung gebracht. Zum einen mit der Ebene der strategischen Planung, da sie immer der Unternehmensstrategie unterliegen sollte. Zum anderen mit der Ebene der operativen Planung, in der die individuelle Leistung jedes einzelnen im Mittelpunkt steht. Dadurch wird der Fokus nicht auf vergangenheitsorientierte Daten gelenkt sondern unterstützt hinsichtlich der zukunftsorientierten Ausrichtung (vgl. Gleich 2011, S.24). In der vorliegenden Arbeit bezieht sich das Performance Management auf die individuelle Leistung sowie deren Bewertung. In nachfolgender Abbildung wird das Performance Management auf individueller Ebene dargestellt und anschließend die wichtigsten Aspekte in Bezug auf Leistungsanreizsysteme beschrieben.



**Abbildung 15: Performance Management (Sebald, Jacob 2015, S.196)**

Mit Hilfe des Performance Managements werden in Unternehmen vier übergeordnete Ziele, wie Verhaltenssteuerung, Leistungsdifferenzierung, Management der Vergütungskosten, sowie auch Information als Basis für Feedback und Entwicklung verfolgt (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.196-197).

Dadurch können individuelle Ziele vereinbart werden, die sich von den Unternehmenszielen ableiten lassen um den Unternehmenserfolg zu sichern. Im gleichen Zug erfolgt auch die Differenzierung nach dem Leistungspotenzial, an das wiederum die Vergütung und Entwicklung gebunden ist. Die Leistungsbeurteilung stellt somit einen wichtigen Bestandteil dar, anhand dessen der variable Anteil der Vergütung berechnet wird und des Weiteren die Vergütungskosten in Summe beeinflusst (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.196-197). Sollten unterjährig kurzfristige Zielkorrekturen notwendig sein, ist der Ansatz Management by Objectives auch im Performance Management eine sinnvolle Ergänzung, um die Flexibilität und Reagibilität des Systems zu fördern. Wichtig ist dabei, dass die Ziele nur dann adaptiert werden, wenn sich Umfeldbedingungen verändert haben, sodass es entweder zu einem Wegfall eines Zieles oder zur Anpassung an aktuelle Marktgegebenheiten kommen kann (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.149).

Dannenberg und Zupancic vertreten hierbei die Meinung, dass die Steuerung der Aktivitäten ebenso berücksichtigt werden sollte. Dies erfordert den Einsatz von richtungsweisenden Zielen, wodurch eine grundsätzliche Orientierung vorgegeben wird. Aufbauend darauf werden ebenso Vorgaben in Hinblick auf die Quantität als auch die Qualität der Aktivität als wesentliche Punkte angeführt (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S.179-180). Sebald und Jacob sind ebenso der Meinung, und beziehen sich in ihrem Ansatz auf die Performance, den Prozess und Konsequenzen. Die Performance befasst sich dabei mit der Leistungsdefinition, die besagt, dass eine Leistung einerseits rein an dem „Was?“ definiert werden kann und sich nur auf die Zielerreichung konzentriert. Andererseits jedoch auch das „Wie?“ miteinbezieht, wodurch eine umfassendere Betrachtung möglich wird, da auch das Verhalten und die Kompetenzen in der Zielerreichung berücksichtigt werden. Aufgrund des größeren Differenzierungspotenzials wird diese Betrachtung auch in Versicherungsunternehmen zunehmend wichtiger (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.197).

Havranek und Mauhart erkennen diesen Zugang in Anlehnung zur Gestaltung von Anreizsystemen als besonders wertvoll an, da die Aspekte der Zielsetzung und Beurteilung dadurch zunehmend im Einklang mit der Entlohnung stehen, sodass mit dem Vergütungssystem auch die gesetzte Vertriebsstrategie besser unterstützt wird (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.143).

Für das Performance Management bedeutet dies, dass in der Zielvereinbarung neben quantitativen auch qualitative Kriterien berücksichtigt werden, da nur dadurch die tatsächliche Qualität der Leistung anhand der erreichten und messbaren Ziele ermittelt werden kann. Laut Havranek und Mauhart bilden Kompetenzmodelle eine Möglichkeit diese Dimension miteinzubeziehen (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.143).

Laut Sebald und Jacob können dabei zwei Architekturformen untergliedert werden. Die Unskalierten Kompetenzmodelle beschreiben das Verhalten für jede Kompetenz in Summe, ohne nach Anforderungsgraden zu differenzieren. Bei den skalierten Kompetenzmodellen wird hingegen das Verhalten nach dem Anforderungsgrad unterschieden, sodass je nach eingenommener Funktion eine Beurteilung erfolgen kann (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.198). Die Leistungsbeurteilung mittels Kompetenzmodellen wird jedoch vorrangig subjektiv durchgeführt, weshalb es umso wichtiger, ist Kriterien für die Beurteilung festzulegen, damit eine begründete und nachvollziehbare Aussage gewährleistet wird (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.143).

Diese Modelle berücksichtigen neben der Zielerreichung auch die Qualität der Leistung und bieten dem Unternehmen somit auch einen Einblick auf das zukünftige Potenzial der bewerteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.198).

	Nicht-skaliertes Kompetenzmodell	Skaliertes Kompetenzmodell			
Kompetenz:	z.B. Mitarbeiterentwicklung	z.B. Mitarbeiterentwicklung			
Beurteilung:	Das Management ... ... teilt stets die Verantwortung und gewährt die notwendige Eigenständigkeit zu agieren ... entwickelt Mitarbeiter mittels erreichbarer Wachstumsvorgaben und angemessener Weiterbildung ... identifiziert und fördert Talente von Anfang an	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
		Verteilt Aufgaben und vermittelt den Mitarbeitern, wie Aufgaben erfüllt werden...	Setzt Gesamtziele – abgeleitet aus der Bereichsstrategie – für das Team ...	Trägt zu Bereichsstrategie bei und leitet Ziele ab für mehrere Teams ...	Legt die Bereichsstrategie fest und befähigt andere Führungskräfte, die Strategie in Ziele für deren Teams zu überführen ...

**Abbildung 16: Aufbau Kompetenzmodelle (in Anlehnung an Sebald/Jacob 2015, S. 198)**

Das zweite Gestaltungselement des Performance Management, konzentriert sich auf den dahinterliegenden Prozess und umfasst im Wesentlichen die Bewertung durch die nächsthöhere Führungskraft sowie auch die Selbsteinschätzung der Bewerteten. Danach erfolgt eine Abstimmung über sogenannte Kalibrierungsrunden mit anderen Führungskräften (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.198-201).

Sie dienen der objektiveren Beurteilung und gewährleisten dem Unternehmen, dass jede Führungskraft nach denselben standardisierten Kriterien vorgeht. Der Prozess endet in einem direkten Feedback gegenüber den Bewerteten, in dem sowohl über die Leistung als auch die persönliche Entwicklung gesprochen wird (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.198-201). Für die Erfolgsmessung können dabei laut Eyer und Haussmann zwei grundsätzlich unterschiedliche Methoden herangezogen werden. Entweder bedient sich das Unternehmen dabei der prozentuellen Messung, die eine sehr genaue Auskunft über die Quantität Zielerreichung bzw. Nichterreicherung oder Übererfüllung gibt. In dem Zusammenhang wird sie vorrangig für die Darstellung der Zielerreichungsgrade quantitativer Zielsetzungen verwendet. Demgegenüber kann die Erfolgsmessung auch in Form einer mehrstufigen Skala durchgeführt werden. Diese kann verschiedene Abstufungen aufweisen, welche jedoch vorwiegend positiv formuliert werden sollten (vgl. Eyer/Haussmann 2011, S.39-41).

Havranek und Mauhart sehen den Vorteil einer Skala erst mit fünf Abstufungen, da sie eine bessere Differenzierung bietet, jedoch die unterste Stufe in der Praxis nur in Ausnahmefällen angewandt wird (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.152-154) und sie sich eher für qualitative Zielsetzungen anbietet (vgl. Eyer/Haussmann 2011, S.39-41).

Die Ergebnisse der Erfolgsmessung werden dann zum einen in vergütungsrelevante Entscheidungen als auch in Entwicklungsmaßnahmen überführt. Daraus ergibt sich die Konsequenz, wie in Abbildung 15 dargestellt. Diese wird in Vergütungs- und Entwicklungsbestandteile unterteilt. Für Versicherungsunternehmen gibt es dabei zwei Möglichkeiten die variable Vergütung festzulegen. Die erste Variante bezieht sich ausschließlich auf die Zielerreichung und verfolgt das Prinzip, dass die Bonuszahlung rein auf Ergebnisse basiert und der Weg zum Ziel nicht betrachtet wird. Die andere Möglichkeit zielt auf das Verhalten und die gezeigten Kompetenzen als vergütungsrelevante Kriterien ab. Daraus entsteht der Effekt, dass die beurteilten Kompetenzen eine Auswirkung auf die Zielvergütung haben und somit auch hinsichtlich der Leistungsanreize einen umfassenderen Zugang für die Vergütung bieten. Dadurch wird das „Wie?“ in der Zielerreichung stärker beurteilt (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.198-201).

Die Verknüpfung der Zieldimension mit der Vergütung kann nach Eyer und Haussmann dabei in additiver als auch in multiplikativer Form erfolgen. In der Additiven Methode werden die zuvor definierten Zielboni für jede Zieldimension zusammengezählt woraus sich der Gesamtbonus ergibt. Die Errechnung kann bei der prozentuellen Erfolgsmessung auch in Form einer Auszahlungsmatrix erfolgen, in der die Zieldimensionen zuvor gewichtet werden und der Zielbonus nach dem Zielerreichungsgrad ausgerichtet wird. Der Nachteil der additiven Methode besteht jedoch darin, dass der Bonus auch bezahlt werden muss, wenn das Betriebsergebnis des Unternehmens negativ ist (vgl. Eyer/Haussmann 2011, S.39-41).

Demgegenüber wird in der multiplikativen Methode der Unternehmenserfolg berücksichtigt, indem der individuelle mit der Unternehmenszielerreichung multipliziert wird. Der Nachteil dabei ist, dass bei schlechter Unternehmensperformance der Bonus entfällt. Daher empfiehlt sich einen Sockelwert für den Multiplikator einzusetzen um zumindest einen geringen Anteil an variabler Vergütung auszuschütten (vgl. Eyer/Haussmann 2011, S.39-41). Neben der monetären Entlohnung werden insbesondere immaterielle Vergütungsbestandteile immer wichtiger, wodurch die Möglichkeit besteht, einen langfristigen Anreiz in Bezug auf die intrinsische Motivation zu setzen. Eine mögliche Option dafür ist der Einsatz von Wertschätzung gegenüber der persönlichen Leistung. Dies kann bspw. in Form von Entwicklungs- und Aufstiegschancen, Mentoring-Programme oder die Beteiligung an fach- und abteilungsübergreifenden Aufgaben erfolgen (vgl. Sebald/Jacob 2015, S.200-201).

#### *4.2.3 Vergütungspolitik in Versicherungsunternehmen*

Aufbauend auf den Aspekten der Vertriebssteuerung, wird in dem folgenden Unterkapitel die Vergütungspolitik in Versicherungsunternehmen näher betrachtet. In der Versicherungsbranche wird die Vergütung als ein Instrument der Absatzpolitik angesehen und stellt zudem das wichtigste Instrument hinsichtlich der Vertriebssteuerung dar (vgl. Nguyen/Romeike 2013, S.457). Dabei stellt sich Frage, in welcher Form die Vergütung gestaltet werden muss um mit Hilfe der Absatzorgane die Erreichung der Unternehmensziele zu gewährleisten. Zu den Absatzorganen zählt neben den eigenen angestellten Vertriebsmitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch noch der Bereich der rechtlich selbstständigen Versicherungsvermittlungsunternehmen dazu (vgl. Farny 2011, S.775).

Der Versicherungsvertrieb unterliegt dabei jedoch auch den gesetzlichen Richtlinien und ist hinsichtlich der Vermittlung und Vergütung gebunden. Aktuell betrifft dies die auf europäischer Ebene gesetzliche Vorgabe der Insurance Distribution Directive (IDD), die seit Februar 2016 in Kraft ist und bis spätestens 2018 umgesetzt werden muss. Diese Richtlinie greift tief in die Vergütungspolitik von Versicherungsunternehmen ein und setzt im Zuge des Konsumentenschutzes auf eine Offenlegung von Provisionszahlungen an den Versicherungsvermittler, sowie in weiterer Folge auch auf die Abschaffung von etablierten Vergütungsmodellen (vgl. WKO 2017). Für Versicherungsvermittler ist die Vergütung mit den Umsatzerlösen aus der Vermittlungstätigkeit gleichzustellen, die nach Abzug sämtlicher Kosten den Unternehmensgewinn sowie das daraus resultierende Einkommen darstellen (vgl. Farny 2011, S. 775-776).

Wichtige Aspekte sind hierbei zum einen die Kostensituation im Vermittlungsunternehmen und zum anderen auch die Angemessenheit der Vergütung gegenüber selbstständigen Versicherungsvermittlern. Ein weiterer Faktor beschreibt den Einfluss der Vergütungspolitik auf die Interessen der Versicherungskundinnen und Kunden (vgl. Farny 2011, S. 775-776). Die aktuelle Thematik setzt genau bei der Provisionsoffenlegung an, die besagt, dass bei jedem Vertragsabschluss verpflichtend anzugeben ist, wie sich die Vergütung im Zusammenhang mit dem Versicherungsprodukt zusammensetzt. Somit wird die Gestaltung der Vergütung wesentlich, da aus gesetzlicher Sicht kein Anreiz gesetzt werden darf, der zu einem Interessenskonflikt führt. Dies beschreibt insbesondere die Thematik von Fehlberatungen aufgrund hoher Provisionszahlungen und Vernachlässigung des tatsächlichen Bedarfs (vgl. WKO 2017).

Eine besondere Vergütungspolitik wird gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Managements praktiziert, da diese mit Führungs- und Steuerungsaufgaben gegenüber Absatzorganen betraut sind. Das Ziel dieser Vergütungspolitik liegt darin, die Absatzorgane auf ein höheres Leistungsniveau zu führen oder zumindest das bestehende zu halten. Als Bezugsgröße für die Vergütung dienen entweder die Zielerreichungsgrade in Bezug auf den Absatz der Vertriebsorgane oder die Führungserfolge, die sich auf die Entwicklung der Absatzorgane beziehen (vgl. Farny 2011, S.775-776).

In nachfolgender Abbildung wird das grundlegende Vergütungssystem in Versicherungsunternehmen dargestellt.

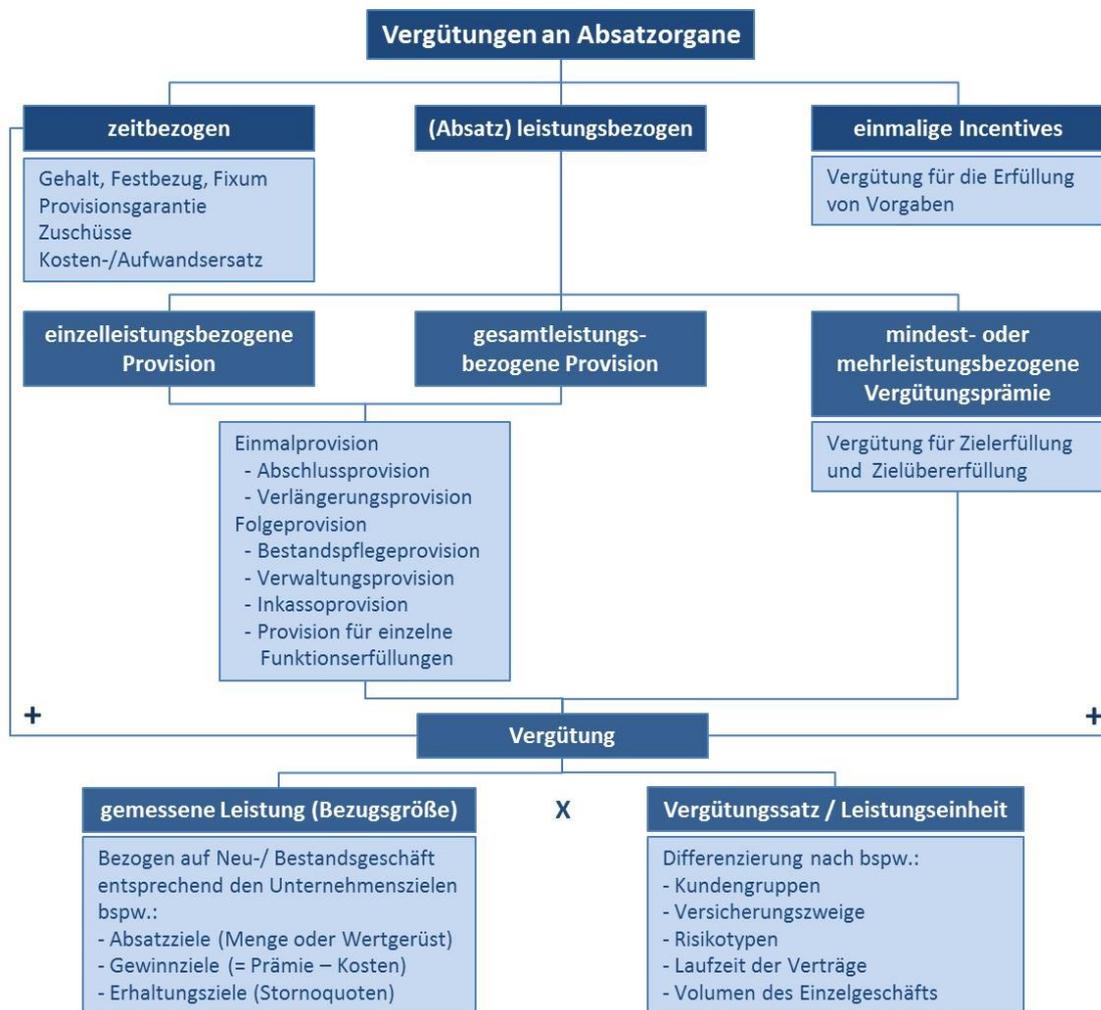


Abbildung 17: Elemente einer Vergütung (in Anlehnung an Farny 2011, S. 778)

Wie in Abbildung 17 dargestellt, setzt sich die Gesamtvergütung der Absatzorgane aus zeitbezogenen, absatzleistungsbezogenen Vergütungen sowie einmaligen Incentives zusammen. Der zeitbezogene Anteil der Entlohnung ist dabei Anreizneutral und umfasst fixe Gehaltsbestandteile sowie auch Aufwandsentschädigungen, welche keine Wirkung auf die Veränderung des Absatzes ausüben. Bei diesem Bestandteil handelt es sich um fixe Absatzkosten, deren Deckung nicht aus dem Prämienerslös eines einzelnen Versicherungsgeschäfts, sondern durch die Prämien aus dem Gesamtgeschäft des Versicherungsunternehmens erfolgt (vgl. Farny 2011, S.777-779).

Daneben beinhaltet der leistungsbezogene Anteil der Vergütung sehr wohl die Möglichkeit aus absatzpolitischer Sicht eine Steigerung hinsichtlich der Absatzziele zu erreichen. Durch die vertragliche Gestaltung ist die Absatzleistung direkt an die Vergütung gekoppelt. Der Bestandteil setzt sich derzeit aus Abschlussprovisionen aus dem Versicherungsgeschäft zusammen. Zudem werden Bestandsprovisionen als auch Zielprämien je nach Zielerreichungsgrad vergeben (vgl. Nguyen/Romeike 2013, S.457). Die Provisionsvergütung steht jedoch durch gesetzliche Änderungen in der Versicherungsbranche vor einem Wandel, welcher laut Kritikern spätestens seit Solvency II aus dem Jahr 2012 schon lange überfällig ist. Als alternative Form wird dabei immer wieder die Honorarvergütung gehandelt, die sich im Zuge der Insurance Distribution Directive als zweite Säule in der Vergütung im Versicherungsvertrieb etablieren kann, wodurch eine Veränderung der abschlussorientierten hin zur betreuungsbezogenen Vergütung angestrebt wird (vgl. Scholze 2014).

In der derzeitigen Vergütungsmethodik werden Zielsetzungen, die sich von der Unternehmensstrategie ableiten, genutzt um den Vertrieb zielführend zu steuern. Durch den Fokus auf das Neukundengeschäft werden automatisch Einmalprovisionen lukriert. Bei der Bestandspflege hingegen werden die Folgeprovisionen priorisiert. Die gesamtleistungsbezogene Betrachtung wird insbesondere für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Führungs- und Steuerungsaufgaben bedeutsam. Denn hier spielt die Entwicklung der Absatzorgane, in Hinblick auf den Nettozuwachs bei Neu- als auch Bestandskundengeschäft, innerhalb einer Rechnungsperiode, eine wesentliche Rolle und dient als Zielindikator der in der Vergütung berücksichtigt wird (vgl. Farny 2011, S.777-779).

Die Vergütung von Mindest- oder Mehrleistungen wird in Form von Prämien vorgenommen und kommt zur Auszahlung sobald der Bereich der Mindestleistung erreicht wurde. In der gesamten Finanzdienstleistungsbranche ist laut Thomaszik zunehmend ein Trend hin zu langfristigen Anreizen, in Form von aufgeschobenen Bonuszahlungen, erkennbar. Demgegenüber steht jedoch das Risiko für Begünstigte die dadurch an ein Unternehmen gebunden werden (vgl. Thomaszik 2011, S.36-38).

In Verbindung mit den Erkenntnissen aus dem Kapitel 2.3.1 in dem der Ansatz der variablen Vergütung erarbeitet wurde, kann die grundlegende Vergütungsgestaltung in Versicherungsunternehmen über die nachfolgende Formel abgebildet werden. Diese knüpft zudem an die Zahlungsfunktion an, in der die Steigung der Vergütung ab der Mindestleistung festgelegt wird. In Summe ergibt sich daraus eine Gesamtvergütung aus zeitbezogenen und leistungsbezogenen Anteilen, sowie aus Incentives (vgl. Farny 2011, S.779):

$$\text{Vergütung} = \text{zeitbezogene Vergütung} + \underbrace{(\text{Bezugsgröße} \times \text{Vergütungssatz})}_{\text{leistungsbezogene Vergütung}} + \text{Incentives}$$

Die in der Formel angeführten Aspekte der leistungsbezogenen Vergütung ergeben die Steuerungsinstrumente. Die Bezugsgrößen richten sich dabei an den Unternehmenszielen aus und sind Bestandteil der Vertriebsstrategie (vgl. Dannenberg/Zupancic 2010, S.177). Diese können sich aus Absatzzielen in Neu- und Bestandskundengeschäft, aus Gewinnzielen von Neu- und Bestandskundengeschäften als auch aus Erhaltungszielen in Hinblick auf den Bestand zusammensetzen. Die gebräuchlichste Form der Bezugsgröße stellen dabei die Absatzziele dar und können zum einen als Mengengerüst in Form von Stückzahlen an Kunden, Verträgen, versicherten Objekten oder Personen sowie als Versicherungssummen gemessen werden. Zum anderen aber auch als Wertgerüst, welches sich an Prämienbeiträgen in Form von Jahresprämien oder der Beitragssumme, die aus erwarteten Gesamtprämien über die Vertragslaufzeit gebildet wird, orientiert (vgl. Farny 2011, S.779-781).

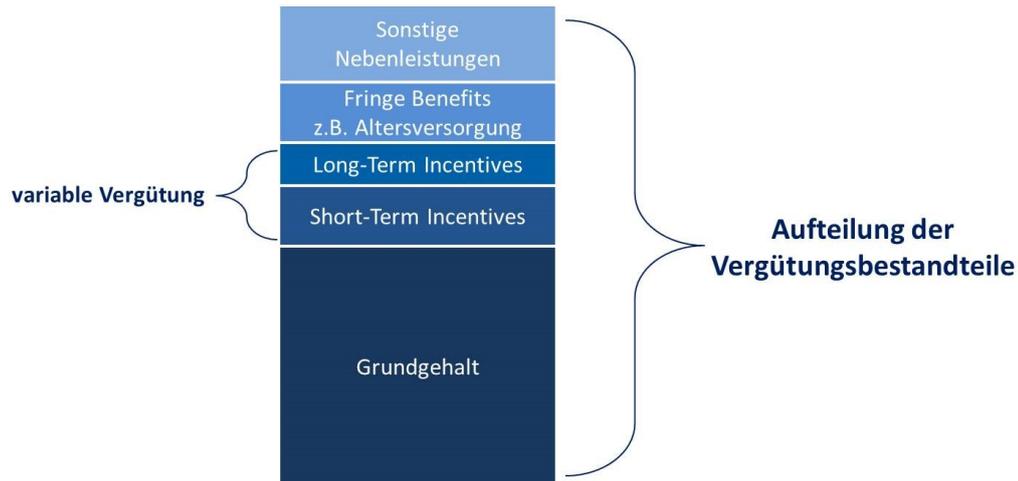
Laut Nguyen und Romeike liegt der Fokus im Vergütungssatz auf den jeweiligen Merkmalen des Versicherungsproduktes. Dieser kann nach Versicherungszweigen, Kundengruppen, Risikotypen, sowie nach vereinbarten Vertragslaufzeiten und deren Volumen differenziert werden (vgl. Nguyen/Romeike 2013, S.457-458). Dabei ist laut Farny wichtig, dass in Bezug auf das Volumen, der Absatz nicht proportional mit dem gesamten Geschäftsvolumen steigt, sondern auch kleinere Geschäfte forciert werden, um das Risiko aus dem Versicherungsbestand auszugleichen (vgl. Farny 2011, S.779-782).

Abschließend wird noch die Incentive Vergütung hinzugezählt, welche zumeist einen leistungsbezogenen Charakter besitzt und sowohl für Einzel- als auch für Teamleistungen vergeben werden kann. Im Vordergrund steht die Erfüllung von Vorgaben, die je nach Notwendigkeit auch kurzfristig und individuell gestaltet werden können und überwiegend in Form von Wettbewerben konzipiert sind. Diese stellen mitunter eines der relevantesten Anreizinstrumente für Versicherungsunternehmen dar, da sie eine große Rolle hinsichtlich der Vertriebssteuerung spielen. Die Vergütung ist je nach Ausgestaltung unterschiedlich, denn sie kann entweder in Form eines monetären Bonus, als Sachpreis oder einfach als eine Auszeichnung oder Ehrung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters erfolgen und richtet sich nach einem vordefinierten Leistungskriterium, wobei hierbei in den meisten Fällen und je nach Ausgestaltung nur der oder die Beste belohnt wird. Der bedeutendste Vorteil für das Versicherungsunternehmen stellt die Anreizwirkung und Motivation dar. Demgegenüber kann daraus aber auch Konkurrenzverhalten und ein negatives Betriebsklima entstehen (vgl. Wedel/Steul-Fischer, 2012 S.562-563).

Weitere alternative leistungsbezogene Vergütungselemente sind in Modellen nicht erfassbar, da sie meist auf Erfahrung aus der Praxis beruhen und individuell gestaltet werden. In den meisten Versicherungsunternehmen überwiegen dabei umsatzbezogene Vergütungen in monetärer Form (vgl. Farny 2011, S.780-782).

### **4.3 Einsatz von Leistungsanreizsystemen in der Versicherungsbranche**

Aufbauend auf den bisherigen Erkenntnissen aus dem Kapitel Besonderheiten der Versicherungsbranche in Bezug auf die Vergütungspolitik, werden im folgenden Unterkapitel vertiefend Ansätze zu Leistungsanreizsystemen betrachtet. Neben der Abbildung 17 aus dem Kapitel 4.2.3 Vergütungspolitik in Versicherungsunternehmen, in dem das grundlegende Vergütungsmodell dargestellt wird, setzt sich die derzeit verbreitete Vergütungsmethodik wie in nachfolgender Abbildung dargestellt zusammen.



**Abbildung 18: Aufteilung der Vergütungsbestandteile (in Anlehnung an Bader 2008, S.27)**

Die Bestandteile der Vergütung wie in Abbildung 18 dargestellt, umfassen zum einen das Grundgehalt, welches als fixer Bestandteil zeitbezogen festgelegt wird und Aspekte wie die stellenspezifischen Aufgaben, der daraus resultierende Verantwortungsbereich sowie die Qualifikation und die Berufserfahrung vergütet. Daneben werden auch Sonderzahlungen sowie alle zusätzlich vereinbarten garantierten Vergütungsbestandteile hinzugezählt (vgl. Bader 2008, S.26).

Die Gestaltung des Grundgehalts ist dabei an drei wesentliche Grundsätze geknüpft. Erstens ist es wichtig, vergleichbaren Positionen dieselbe Grundvergütung zukommen zu lassen. Zweitens setzt die Grundvergütung als Mindestleistung die positionsrelevante Aufgabenerfüllung voraus und drittens ist deren Höhe ausschlaggebend für die Gestaltung der variablen Vergütung (vgl. Rinker 2003, S.164). Doyé ist der Ansicht, dass der Anteil am Grundgehalt möglichst gering sein sollte und erfolgsorientierte Bestandteile zunehmend in den Vordergrund rücken sollten (vgl. Doyé 2015, S.428). Demgegenüber wird aus gesetzlichen Vorschriften der IDD und Solvency II zwingend, dass fixe sowie variable Vergütungsanteile ein ausgewogenes Verhältnis aufweisen und der garantierte Anteil dabei ausreichend hoch sein muss, damit auch ohne variable Vergütungskomponente genügend Einkommen zur Verfügung steht (vgl. Olivares/Hagemann 2017, S.48).

Darüber hinaus stellen die beiden Begriffe Short-Term und Long-Term Incentives die Aufgliederung der variablen Vergütung dar, wobei hier Unterschiede hinsichtlich des Zeitbezugs bestehen. Short-Term Incentives sind monetäre Anreizelemente, die sich auf einen Bemessungszeitraum von maximal einem Jahr beziehen, dabei sowohl Unternehmens-, Bereichs-, Team-, als auch Individualziele betreffen können, und am Ende des Zeitraums als Bonuszahlung vergütet werden (vgl. Bader 2008, S.28). Damit diese Form der Anreizsetzung auch den gewünschten Erfolg mit sich bringt ist es wichtig, dass die gewählten Ziele klar definiert sind und Auskunft über den Inhalt, den Zeitbezug und das Ausmaß des Ziels geben. Im Hinblick auf die Eigenmotivation sollten laut Kieser die Ziele gemeinsam mit den Betroffenen vereinbart werden und sich zudem auf ein ambitioniertes aber realistisches Zielausmaß beziehen (vgl. Kieser 2012, S.10).

Neben den kurzfristig abgestimmten Bonuszahlungen werden in Leistungsanreizsystemen auch Long-Term Incentives eingesetzt. Diese sind direkt an den Unternehmenserfolg geknüpft und über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr angelegt. Dabei können aktienbasierte und nicht-aktienbasierte Vergütungen unterschieden werden. Zu aktienbasierten zählen vorwiegend Stock-Option Plans. Demgegenüber stehen nicht-aktienbasierte Formen aus der variablen Vergütung, die über einen längeren Zeitraum gespannt werden sowie auf den nachhaltigen Erfolg beruhen und dem Grundgedanken der gesetzlichen Neuregelungen entsprechen (vgl. Doyé 2015, S.418-424).

Die Vergütung in Form von Stock Option Modellen kommt dabei vorrangig innerhalb der Vorstands- und Managementebene zum Einsatz, da dieser Personenkreis aufgrund der strategisch ausgerichteten Tätigkeit auch einen Einfluss auf den Unternehmenswert nehmen kann. Die Laufzeiten betragen hierbei zwischen drei und fünf Jahren, wodurch ein langfristiger Anreiz aus den Aktienoptionen gesetzt wird. Damit dies gelingt, ist es wichtig, Erfolgsziele festzulegen, welche erst bei vollständiger Erfüllung bzw. Schaffung eines zusätzlichen Shareholder Value, die Ausübung der Aktienoption ermöglichen. Ziel dabei ist es, die individuelle Leistung in den Vordergrund zu stellen, sodass die Vergütung nicht durch externe Einflussfaktoren zustande kommt (vgl. Luft 2007, S.29-33).

Mögliche Zielgrößen können dabei einerseits an die Aktienkurssteigerung in absoluten als auch relativen Zahlen sowie andererseits an interne Kennzahlen gebunden werden. Aufgrund rechtlicher Rahmenbedingungen stellt hierbei die Bindung an einen bestimmten Index die am häufigsten verwendete Variante dar, da die tatsächliche Leistung am Durchschnitt der Branche/des Marktes/der Vergleichsgruppe, unter Berücksichtigung der externen Einflüsse, gemessen wird (vgl. Doyé 2015, S.420-422). Die Vergütung in Form von Stock Options birgt jedoch immer die Gefahr, dass der Einfluss auf die Motivation nicht in dem Ausmaß erfolgt oder sich sogar negativ auswirkt, wenn der Aktienkurs aufgrund umweltbedingter Faktoren die jeweiligen Zielwerte nicht erreicht. Dem gegenüber stellt es aber eine Möglichkeit dar, dass die Begünstigten im Sinne des Unternehmens handeln und sich nicht vorrangig auf kurzfristige Kurssteigerungen konzentrieren (vgl. Luft 2007, S.29-33).

Weiterführend zeigt sich laut der Studie von Bader, dass der Anteil der variablen Vergütung innerhalb der Versicherungsbranche abhängig von der Aktualität des Leistungsanreizsystems ist. Bei rund der Hälfte der Versicherungsunternehmen beträgt dieser noch unter 30% innerhalb der Führungsebene. Wobei erkennbar ist, dass der Anteil variabler Vergütungselemente zunimmt, je aktueller die Leistungsanreizsysteme werden. Die Aufteilung in Short und Long-Term Incentives wird jedoch nur bei der Hälfte der in Versicherungsunternehmen bestehenden Vergütungsmodelle vorgenommen, wobei vorrangig Short-Term Incentives zum Einsatz kommen. Long-Term Incentives in Form einer Kapitalbeteiligung werden hingegen bei der Hälfte der Versicherungsunternehmen überhaupt nicht angeboten (vgl. Bader 2008, S.46).

Neben den variablen Vergütungsansätzen in Leistungsanreizsystemen werden auch freiwillige Sozialleistungen, sogenannte Fringe Benefits, eingesetzt um die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu steigern. Diese Art der Vergütung stellt neben den gesetzlich verpflichtenden Leistungen eine Differenzierungsmöglichkeit sowie einen maßgeblichen Geldwert dar (vgl. Doyé 2015, S.424). Durch betriebliche Sozialleistungen, den Fringe Benefits, werden neben dem Ausgleich der Sozialgerechtigkeit auch Aspekte in Hinblick auf eine komplementäre Zielsetzung immer bedeutsamer (vgl. Thommen et al 2017, S.416).

Diese beinhaltet, durch gezielten Einsatz der Fringe Benefits, die Möglichkeit Anreize zur Leistungssteigerung zu setzen. Dies hat unter anderem auch positive Auswirkungen auf das Image des Unternehmens, wodurch auch die Mitarbeiterzufriedenheit und Bindung ans Unternehmen gesteigert werden kann (vgl. Thommen et al 2017, S.416).

Fringe Benefits können grundsätzlich nach drei Kriterien eingeteilt werden. Zum einen nach der Form der Leistung, in Geld- und Sachleistungen als auch Nutzungsgewährungen, nach der Häufigkeit, in kontinuierliche, periodische oder einmalige Leistungen und nach dem Empfängerkreis, der sich aus gegenwärtigen und ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch deren Angehörige zusammensetzen kann. Geldleistungen können als Bestandteil Pensionszahlungen, Kinderzulagen oder auch die Altersversorgung umfassen. Sachleistungen können neben Firmenfahrzeug, Handy und Laptop auch Jubiläumsgeschenke, Gratifikationen oder die Abgabe von eigenproduzierten Produkten beinhalten. Nutzungsgewährungen als Alternative beziehen sich auf den Zugang zu sämtlichen Freizeiteinrichtungen etc., die den Begünstigten zur Verfügung stehen (vgl. Thommen et al 2017, S.416).

Weiterführend zur aufgeschlüsselten Darstellung, in der Abbildung 18, bezieht sich der letzte Bestandteil der Vergütung auf sonstige Nebenleistungen, welche in Versicherungsunternehmen vorrangig über Wettbewerbe vergütet werden und somit als eine Ergänzung zum Anreizsystem angesehen werden können (vgl. Bader 2008, S.49).

Verkaufswettbewerbe, wie in der Vergütungspolitik erwähnt, sind eines der relevantesten Anreizinstrumente und spielen in der Vertriebssteuerung eine große Rolle. Der bedeutendste Vorteil für das Versicherungsunternehmen liegt in der Anreizwirkung und Motivation. Des Weiteren liegen auch Vorteile in der Bewertung, da nur die relative Leistung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer entscheidend ist und externe Einflüsse unerheblich für die Beurteilung werden. Trotzdem können sich Verkaufswettbewerbe negativ auf das Betriebsklima auswirken, da es immer zu einem Konkurrenzverhalten führt. Ein weiterer Punkt liegt in der Gefahr, dass je nach Zielsetzung und Entlohnung, manipulatives Verhalten der Begünstigten gefördert wird (vgl. Wedel/Steul-Fischer, 2012 S.562-563).

Zuvor getätigte Abschlüsse werden dabei erst bei Beginn des Wettbewerbs weitergeleitet und Stornierungen bis zum Ablauf des Wettbewerbs zurückgehalten um die Bewertung zum eigenen Vorteil zu verändern. Im Zuge der Planung des Wettbewerbs sollte bedacht werden, dass zwei Verhaltensweisen vorkommen um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Einerseits durch die Leistung, andererseits durch bewusste Sabotage. Wichtig ist mögliche Sabotageversuche zu unterbinden, da diese einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis des Wettbewerbs haben können (vgl. Wedel/Steul-Fischer, 2012 S.562-563).

Eine weitere Form der Vergütung sonstiger Nebenleistungen, wäre der Einsatz von Cafeteria-Modellen, wie in Kapitel 2.3.2 beschrieben. Diese bieten viele Möglichkeiten Zusatzleistungen in materieller als auch immaterieller Form zur Verfügung zu stellen, aus denen ein individuelles und auf persönliche Bedürfnisse abgestimmtes Leistungspaket erstellt werden kann. Obwohl diese Variante zahlreiche Vorteile aufweist, wird es in Versicherungsunternehmen, aufgrund des administrativen Aufwandes als auch in Anbetracht rechtlicher Bedingungen, kaum eingesetzt (vgl. Bader 2008, S.50-54).

Die zuvor beschriebenen Bestandteile bilden in Summe die derzeit am häufigsten verwendeten Elemente in der Vergütung innerhalb der Versicherungsbranche. An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass viele Leistungsanreizsysteme, welche vorrangig auf Bonifikationen, Wettbewerben und Aktionen aufgebaut sind, nur noch bedingt einen nachhaltigen Einfluss auf die Motivation ausüben. Kurzfristig ausgerichtete Systeme führen oftmals zur Spaltung der Vertriebsmannschaft, da Leistungsträger auf lange Sicht immer höhere Erwartungshaltungen einnehmen und sich weniger Erfolgreiche nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren. Diese Haltung führt dazu, dass das Kosten-Nutzen Verhältnis zwischen der Leistungsförderung und dem dafür notwendigen Aufwand aufgrund zunehmender Inaktivität außer Relation steht. Damit der Vertrieb effizient gestaltet werden kann, ist es daher umso wichtiger die intrinsische Motivation zu fördern (vgl. Ternès 2016, S.13-16).

Auch Antolin und Kunold sehen diese Ausrichtung als zielführend und vertreten die Ansicht vermehrt immaterielle Bestandteile zu berücksichtigen, die sich positiv auf die Motive Entwicklung, Status und Wohlbefinden auswirken (vgl. Antolin/Kunold 2010, S.10).

Wissenschaftliche Erkenntnisse unterstützen diesen Zugang und haben die drei wesentlichsten Bedürfnisse des Menschen, die eine positive Wirkung auf das Leistungspotenzial ausüben, identifiziert. Das erste Bedürfnis bezieht sich auf die Autonomie, und beschreibt das Gefühl des Mitwirkens, das bereits bei der Zieldefinition und Vereinbarung beginnen sollte. Aufbauend darauf folgt die Stärkung der Kompetenz. Dies erfolgt durch Beobachten und Feedback, wodurch die persönliche Leistung anerkannt und durch Übergabe verantwortungsvoller Aufgaben gestärkt wird. Die Bindung zum Unternehmen, welche vor allem durch Wertschätzung, Respekt und Aufmerksamkeit geprägt sein sollte, stellt den dritten Punkt dar. Ternès vertritt die Meinung, dass die Konzentration auf diese Bedürfnisse die Voraussetzung schafft, die intrinsische Motivation stärker anzusprechen (vgl. Ternès 2016, S.13-16).

## 5. Konzeption eines Leistungsanreizsystems anhand theoretischer Ansätze

Im folgenden Kapitel werden die zuvor aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse, in Hinblick auf Leistungsanreizsysteme sowie den Besonderheiten in der Versicherungsbranche, zusammengeführt. Dies erfolgt in Form einer Konzeption eines Leistungsanreizsystems, das auf theoretischen Aspekten basiert und anhand dessen ein Leistungsanreizsystem für das Vertriebsmanagement in Versicherungsunternehmen erstellt werden kann. Der Begriff Konzeption stammt aus dem lateinischen Wort concipere und bedeutet auffassen, erfassen, begreifen oder sich vorstellen. In Anlehnung daran ist eine Konzeption eine umfangreiche Zusammenstellung von Zielen, aus denen eine Strategie und darauf aufbauende Maßnahmen abgeleitet werden um ein größeres strategisch ausgerichtetes Vorhaben zu verwirklichen. Dazu werden Informationen in Abhängigkeit gestellt und mittels einer Chancen-Risiken-Abwägung als auch einem Zeit- und Ressourcenplan aufgestellt (vgl. Fröhlich 2005, S.32-33).

In den nachfolgenden Unterkapiteln erfolgt die Konzeption eines grundlegenden Modells in Bezug auf die Gestaltungsdimensionen nach Grewe und beruht auf den in Kapitel 2.3 beschriebenen Anforderungen, welche vom Unternehmen im Vorfeld zu bestimmen sind.

### 5.1 Gestaltungsdimensionen zur Konzeption eines LAS

Die Dimensionen nach Grewe beziehen sich in der Konzeption auf die einzelnen Ebenen eines Leistungsanreizsystems. Entscheidungen hinsichtlich des Zwecks, der Auflagen und der Beschränkungen des Anreizsystems werden in der theoretischen Konzeption nicht näher betrachtet. Nachfolgend werden die Dimensionen aufgelistet und in den Unterkapiteln näher betrachtet (vgl. Grewe 2012, S.15):

- **Instrumentaldimension:** Identifikation einzelner Leistungsanreizelemente
- **Subjektdimension:** Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Leistungsanreizen
- **Zeitdimension:** zeitliche Gestaltung der Anreizelemente
- **Objektdimension:** Ausrichtung der Anreizgewährung nach Zielebenen

### 5.1.1 Instrumentaldimension: Identifikation einzelner Leistungsanreizelemente

Die Entlohnung in der Versicherungsbranche setzt sich aus drei Komponenten zusammen. Diese umfassen zum einen zeitbezogene Anteile, die laut Kollektivvertrag geregelt sind, des Weiteren leistungsbezogene Anteile in Form einer variablen Vergütung, sowie auch Zusatzleistungen in Form von Incentives (vgl. Farny 2011, S.779). In nachfolgender Abbildung wird das Grundgerüst für das Leistungsanreizsystem in Orientierung an Kapitel 3.3 dargestellt.

Sonstige Nebenleistungen					
Zusatzleistungen/Fringe Benefits					
15% bis 50%	Variable Vergütung	Aufteilung	Zielkomponente	Verteilungsschlüssel	Anreizelemente
		Leistungs-orientiert (Short-Term)	Individual	z.B. 50 %	Bonuszahlung nach Zielerreichung
			Bereich	z.B. 10 %	
			Team	z.B. 20 %	
		Erfolgs- beteiligung (Long-Term)	Unternehmen	z.B. 20 %	Bonuszahlung nach Zielerreichung
Stock-Option Plan (reale oder virtuelle Aktienoptionen)					
Eigenkapitalbeteiligung (Belegschaftsaktien oder stille Beteiligung)					
Fremdkapitalbeteiligung (Mitarbeiterdarlehen oder -schuldverschreibung)					
Gesamtbonus			100%		
Grundgehalt					

Abbildung 19: Grundgerüst zur Konzeption eines Leistungsanreizsystems (eigene Darstellung)

Die variable Vergütung stellt in der theoretischen Konzeption den ersten Gestaltungspunkt des Modells dar, anhand dessen das Leistungsanreizsystem im praktischen Teil der Arbeit konzipiert wird. Die Bandbreiten des variablen Anteils in der Praxis, mit Bezug auf den Funktionsbereich des Vertriebsmanagements, liegen zwischen 15% und 50%. Laut Havranek und Mauhart kann die variable Vergütung aus Bestandteilen der Erfolgsbeteiligung und der Leistungsorientierung bestehen (vgl. Havranek/Mauhart 2010, S.181-189).

In Bezug auf die Praxis wird in dem Modell die leistungsorientierte Komponente als Short-Term Incentive festgelegt und wird nach Individual-, Bereich- als auch Teamkomponente unterteilt. Die Erfolgsbeteiligung wird dabei als Long-Term Incentive deklariert.

Bezugnehmend auf die Zusammenstellung der variablen Vergütung wie in Abbildung 19 ersichtlich, ist es essentiell, eine prozentuelle Gewichtung der Zielkomponenten vorzunehmen, da aufbauend auf dieser der maximal erzielbare Gesamtbonus errechnet werden kann. Mit Festlegung der prozentualen Verteilung gibt das Unternehmen den Schwerpunkt der Ziele vor, wodurch es je nach Auslegung zwischen einem individuellen leistungsorientierten Vergütungssystem und einem Erfolgsbeteiligungssystem variieren kann. Ein weiterer Punkt spielt dabei die Verknüpfung der Zielkomponenten woraus der Gesamtbonus errechnet wird. Die Ermittlung erfolgt entweder in additiver oder in multiplikativer Form, als auch aus einer Kombination beider Varianten (vgl. Eyer/Hausmann 2011, S.39-41).

Laut Watzka ist es in der Praxis, aufgrund bestehender Abhängigkeiten sinnvoller, diese bewusst durch die Kombination beider Ansätze zu erzielen. Daraus ergeben sich zwei relevante Möglichkeiten die nachfolgend aufgegliedert werden (vgl. Watzka 2016, S.29-33):

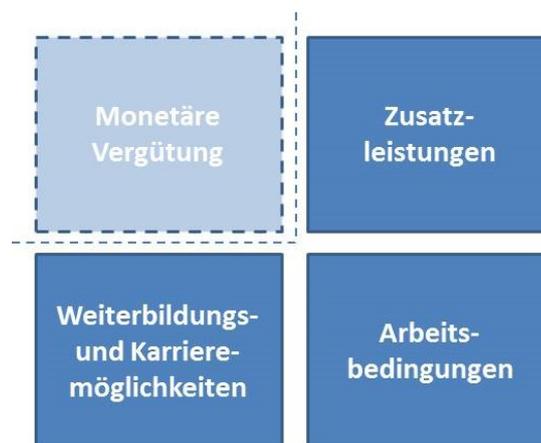
**Variante 1:** (Individualziel + Bereichsziel + Teamziel) x Unternehmensziel

**Variante 2:** (Unternehmensziel + Bereichsziel + Teamziel) x Individualziel

Anhand der Variante 1 wird die Logik dargestellt, dass die Individual-, Bereichs-, und Teamziele getrennt honoriert werden, jedoch der tatsächlich ausgeschüttete Bonusbetrag nach dem Erfolg des Unternehmens ausgerichtet wird. Die Variante 2 hingegen beruht auf der Logik, dass der/die Begünstigte zwar an dem Erfolg der übergeordneten Ebenen partizipiert, jedoch der Umfang des ausgeschütteten Bonus von der individuellen Leistung abhängig ist (vgl. Watzka 2016, S.33).

Wie in Kapitel 3.3 angeführt, erfolgt auf der Ebene der Long-Term Incentives die Vergabe der Anreizelemente entweder in Form von Bonuszahlungen oder Unternehmensbeteiligungen. Da in der Versicherungsbranche in Österreich Unternehmensbeteiligungen als Vergütungsvariante eher selten angeführt werden, stützt sich das Modell auch hier auf die nicht-aktienbasierte Variante in Form von Bonuszahlungen als Anreizelement (vgl. Doyè 2015, S.424)

In Anlehnung an Kapitel 2.3 Ansätze in der Gestaltung von Anreizsystemen, werden in dem Modell, neben der variablen Vergütung, auch Zusatz- und Nebenleistungen angeführt, die sich auf sämtliche nicht-monetäre Anreizelemente beziehen. Mögliche Ansätze zur Gestaltung der Vergütung in Form von nicht-monetären Leistungen umfassen dabei zum einen den Cafeteria Ansatz, als auch das Total Rewards Modell, das vor allem die Thematik Wertschätzung aufgreift. Aufgrund der Vielzahl an Anreizelementen werden anhand der Literatur für die Konzeption Überkategorien herangezogen, welche den größten Einfluss auf die intrinsische Motivation ausüben und in nachfolgender Abbildung dargestellt werden:



**Abbildung 20: Kategorien nicht-monetärer Vergütungselemente (eigene Darstellung)**

Die drei abgebildeten Kategorien, Zusatzleistungen, Weiterbildungs- und Karriere-möglichkeiten sowie Arbeitsbedingungen stellen mögliche Felder für nicht-monetäre Anreize dar. Die Auswahl der geeignetsten Elemente sollte dabei jedoch an die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden, weshalb an dieser Stelle eine Mitarbeiterbefragung als äußerst wichtig erachtet wird. Als mögliche Ausgestaltungsvariante für die Vergabe von nicht-monetären Vergütungselementen bietet sich der Cafeteria-Ansatz an. Hierbei wird den Begünstigten entweder ein Budget in monetärer Form oder in mittels Punkten zur Verfügung gestellt, mit dem ein individuelles Leistungspaket aus den drei Kategorien zusammengesetzt werden kann.

Das Budget kann dabei ebenso an Zielkomponenten geknüpft werden, die sich neben quantitativen auch an qualitative Messgrößen orientieren können. Der Bereich Zusatzleistungen und Fringe Benefits im Grundgerüst, in der Abbildung 20, bezieht sich hierbei auf das Kapitel 3.3 Einsatz von Leistungsanreizsystemen in der Versicherungsbranche und umfasst nachfolgend angeführte Möglichkeiten:

Sachleistungen	Geldleistungen	Nutzungsgewährungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmenauto</li> <li>• Firmenwohnung</li> <li>• Firmenhandy</li> <li>• Firmenlaptop</li> <li>• Firmenkäufe</li> <li>• Verbesserte Büroausstattung</li> <li>• 1.Klasse Flugreisen</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barzahlung/Bonuszahlung</li> <li>• Arbeitgeberdarlehen</li> <li>• Betriebsaktien</li> <li>• Vermögensbeteiligung</li> <li>• Kapitalanlagen</li> <li>• Sparangebote</li> <li>• Steuerbegünstigungen</li> <li>• Studien- und Erziehungsgelder</li> <li>• Betriebl. Altersvorsorge</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reservierter Parkplatz</li> <li>• Freizeitangebote</li> <li>• Fitnesscenter</li> <li>• Wellness etc.</li> <li>• Betriebskindergarten</li> <li>• Ferienwohnungen</li> <li>• Pool an Leihwagen</li> <li>• ...</li> </ul>

**Tabelle 6: Auswahl an Zusatzleistungen/Fringe Benefits (eigene Darstellung)**

Als sonstige Nebenleistungen können, wie in Kapitel 4.2.3 Vergütungspolitik in Versicherungsunternehmen beschrieben, Wettbewerbe hinzugezählt werden, welche vorrangig im Versicherungsbereich als Anreizinstrument eine große Rolle spielen und als Erweiterung der Short-Term Incentives angesehen werden (vgl. Wedel/Steul-Fischer, 2012 S.562-563).

Aufgrund der Ausgestaltungsmöglichkeiten sind jedoch auch Themen wie Wertschätzung in Form von Ehrungen und Auszeichnungen eine mögliche Vergütungsvariante, wodurch intrinsische Anreize gesetzt werden können. Zur zielführenden Ausrichtung der Zusatzleistungen und Benefits als auch der Nebenleistungen, bietet sich auch hier eine persönliche Befragung an, um dieses Element als Bestandteil der Vergütung attraktiv zu gestalten.

5.1.2 *Subjektdimension: Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Anreizen*  
 Weiterführend zur Identifikation der Anreizelemente ist für die Konzeption eines Leistungsanreizsystems die Subjektdimension für den nächsten Schritt wichtig. Diese Dimension umfasst die Bemessungsgrundlagen, welche für die Verhaltensmessung herangezogen werden und sich aus den Zielkomponenten ableiten (vgl. Grewe 2012, S.18).

Die Steuerung des Verhaltens über Ziele kann aus der Theorie, wie in Kapitel 2.3.1 Ansatz variabler Vergütungssysteme beschrieben, anhand nachfolgend dargestellter Zielkomponenten vorgenommen werden (vgl. Watzka 2016, S.3):

Zielkomponente	Beschreibung
Aufgabenziele	Vorgabe des Inhalts, des Zeitraums und des Umfangs.
Leistungsziele	z.B. Umsatz, Gewinn, Qualitätsniveau etc.
Ressourcenziele	z.B. Zeit-, Energie-, Materialeinsparung etc.
Innovationsziele	z.B. Verbesserung Prozesse, Produkte, DL etc.
Verhaltensziele	z.B. Verbesserung Kooperation und Kommunikation, Optimierung von Informationsflüssen
(Personal-) Entwicklungsziele	Verbesserung Fach-, Methoden-, Sozialkompetenz

Abbildung 21: Auflistung möglicher Zielkomponenten (in Anlehnung an Watzka 2016, S.3)

Aufbauend darauf ergeben sich mögliche Anreizsysteme die in vier Kategorien eingeteilt werden und unterschiedliche Bemessungsgrundlagen, in Bezug auf die o.a. Zielkomponenten, enthalten können. In nachfolgender Abbildung werden die vier Kategorien dargestellt, die zur Gestaltung herangezogen werden können (vgl. Grewe 2012, S.19).



Abbildung 22: Anreizsysteme nach Bemessungsgrundlagen (in Anlehnung an Grewe 2012, S.19)

Die in Abbildung 22 aufgelisteten Anreizsysteme nach Bemessungsgrundlagen stellen mögliche Ansätze dar, mit deren Hilfe die Ausrichtung des Leistungsanreizsystems vorgenommen werden kann. Für das Vertriebsmanagement in Versicherungsunternehmen kommen aufgrund der Branche die ersten drei Anreizsysteme in Frage und können, je nach unternehmerischer Ausrichtung, hinsichtlich der variablen Vergütungselemente auch kombiniert werden.

Einen wichtigen Orientierungspunkt stellen insbesondere die Anforderungen in Anlehnung an Kapitel 3.4 Ansätze in der Gestaltung von Leistungsanreizsystemen dar, die nachfolgend nochmals kurz aufgelistet werden:

- Einfachheit der Ausgestaltung/Transparenz
- Anreizkompatibilität
- Messbarkeit der Ziele
- Individuelle Zurechenbarkeit/Beeinflussbarkeit
- Anspruchsvolle Zielsetzung
- Gerechtigkeit
- Aktualität/Flexibilität
- Zielausrichtung
- Wirtschaftlichkeit

Zudem gilt für die Zusammenstellung des richtigen Anreizsystems und deren Bemessungsgrundlagen auch die Aspekte der Erfolgsmessung in Kapitel 4.2.2 zu berücksichtigen. Damit im Anreizsystem auch qualitative Messgrößen bewertet werden können, bieten sich dazu Kompetenzmodelle an, die neben der Zielerreichung auch die Qualität der Leistung erfassbar machen. Für die richtige Abstimmung der Subjektdimension mit der Instrumentaldimension ist eine Befragung zur Unternehmenssicht unerlässlich, damit die Präferenzen berücksichtigt werden können.

### *5.1.3 Zeitdimension: Zeitliche Gestaltung der Anreizelemente*

Aufbauend auf die Subjektdimension ist die Zeitdimension zu erarbeiten, die sich auf die zeitliche Ausgestaltung der Vergütung konzentriert. Die Aufteilung sollte dabei nach den kurzfristig-operativen sowie den langfristig-strategischen Anreizen vorgenommen werden.

Wie in Abbildung 19 ersichtlich, sind bei der Aufteilung die Zielkomponenten, der Aufteilungsschlüssel und die Anreizelemente wesentliche Faktoren. Sobald diese Aspekte definiert sind, wird die Bemessungsperiode festgelegt, in der, anhand eines zuvor definierten Sollwerts, das tatsächliche Leistungsergebnis als auch das Verhalten ermittelt werden kann. Abschließend ist der Ausschüttungsrhythmus zu definieren, wodurch die Anreize ihre Wirkung entfalten. Der Ausschüttungsrhythmus bestimmt den Grad der Motivationswirkung. Die vollständige Auszahlung des Bonus am Ende des Bemessungszeitraums wirkt aufgrund des direkten Leistungs- und Belohnungszusammenhangs kurzfristig am größten. Eine Aufteilung der Bonifikation über die Bemessungsperiode hinaus führt hingegen dazu, dass die Motivation länger aufrechterhalten werden kann (vgl. Grewe 2012, S.20-22). Die Aufteilung ist von der Zielkomponente und der Zuordbarkeit hinsichtlich operativer und strategischer Ausrichtung der Bemessungsgrundlage abhängig.

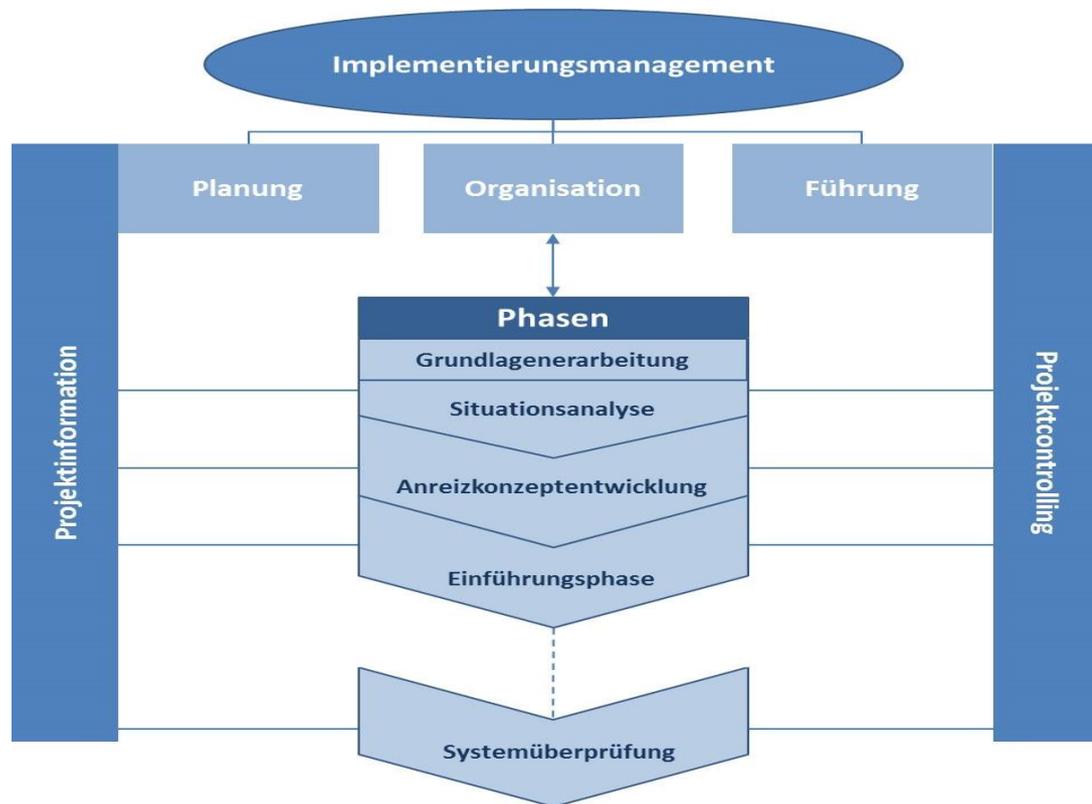
#### *5.1.4 Objektdimension: Ausrichtung der Anreizgewährung nach Zielebenen*

Die vierte Dimension beschreibt die Anreizebenen, die im Leistungsanreizsystem berücksichtigt werden. In der Abbildung 19 werden die Anreizebenen als Zielkomponenten angeführt und können je nach Aufteilung zwischen einem Individualziel, einem Team Ziel und einem Bereichsziel oder einer jeweiligen organisatorischen Ebene zusammengesetzt werden. Dabei gilt in Anlehnung an die Anforderungen an ein Vergütungssystem aus der Subjektdimension, dass die Anreizebenen im Leistungsanreizsystem für die Zielgruppe überschaubar bleiben und maximal drei Ebenen umfassen sollten.

Für die praktische Konzeption des Leistungsanreizsystems ist es wichtig, das Zielsystem, die Organisationsstruktur als auch den gesamten Leistungserstellungsprozess im Versicherungsgeschäft, insbesondere in Bezug auf das jeweilige Unternehmen, mit zu berücksichtigen. Aus diesem Grund ist es für die Erstellung der Konzeption im praktischen Teil dieser Arbeit wichtig, eine Situationsanalyse anhand der zuvor genannten Parameter durchzuführen.

## 5.2 Aspekte der weiteren Planung

Nach Abschluss der Konzeption auf Basis theoretischer Grundlagen erfolgt die Durchführung der weiteren Schritte des Projekts. Diese orientieren sich nach der Implementierungskonzeption zu Anreizsystemen nach Grewe, welche in der Abbildung 23 dargestellt wird.



**Abbildung 23: Implementierungsmanagement für die Erstellung von Anreizsystemen (in Anlehnung an Grewe 2012, S.51)**

Wie in der oben angeführten Abbildung dargestellt, kann die derzeitige Projektphase der Grundlagenerarbeitung zugerechnet werden, in der erstmalig anhand theoretischer Ansätze eine Konzeption eines Leistungsanreizsystems erarbeitet wurde.

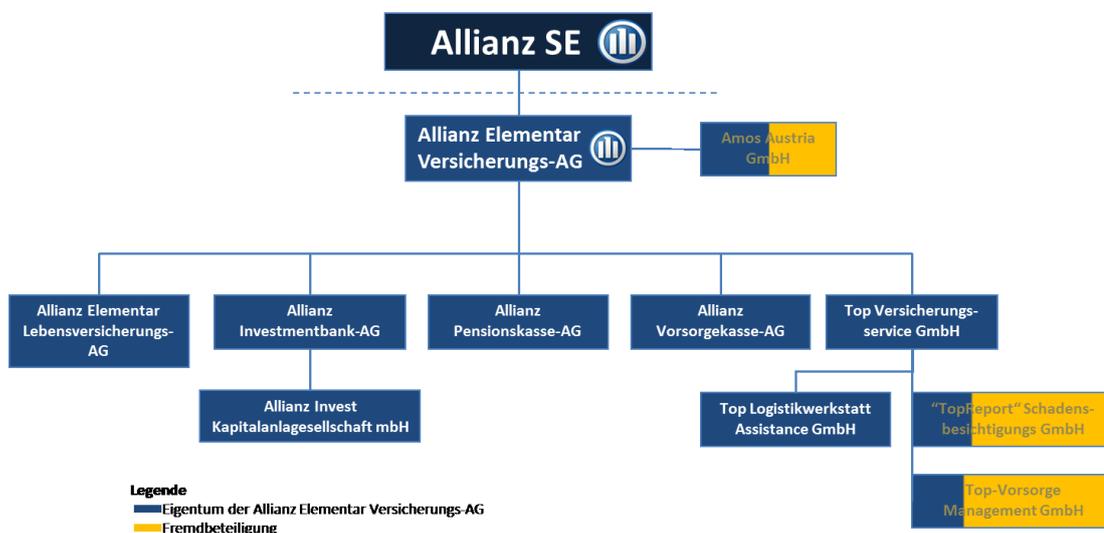
In Anlehnung an die einzelnen Phasen im Projektmanagement, welches die Summe an Aufgaben, Ressourcen, Zeit und Mittel umfasst (vgl. Daum/Lawa 1999, S.895), sind für die praktische Erarbeitung und Implementierung eines Anreizsystems wichtig und sollten in den nachfolgend angeführten Schritten berücksichtigt werden (vgl. Grewe 2012, S.49):

- Durchführung einer Situationsanalyse
- Anreizkonzeptentwicklung
- Einführungsphase
- Systemüberprüfung

Die Durchführung der Situationsanalyse umfasst in diesem Schritt für die Masterarbeit die Durchführung der Primärforschung sowie die Analyse des bestehenden Anreizsystems. Die Anreizkonzeptentwicklung basiert auf den Erkenntnissen aus der Situationsanalyse und der Primärforschung und stellt die eigentliche Gestaltung des Anreizsystems dar (vgl. Grewe 2012, S.49). Die nächsten beiden Phasen, die Einführung und Systemüberprüfung, werden im Zuge der Masterarbeit nicht mehr durchgeführt, wurden aber aufgrund der Vollständigkeit aufgelistet.

## 6. Unternehmensvorstellung

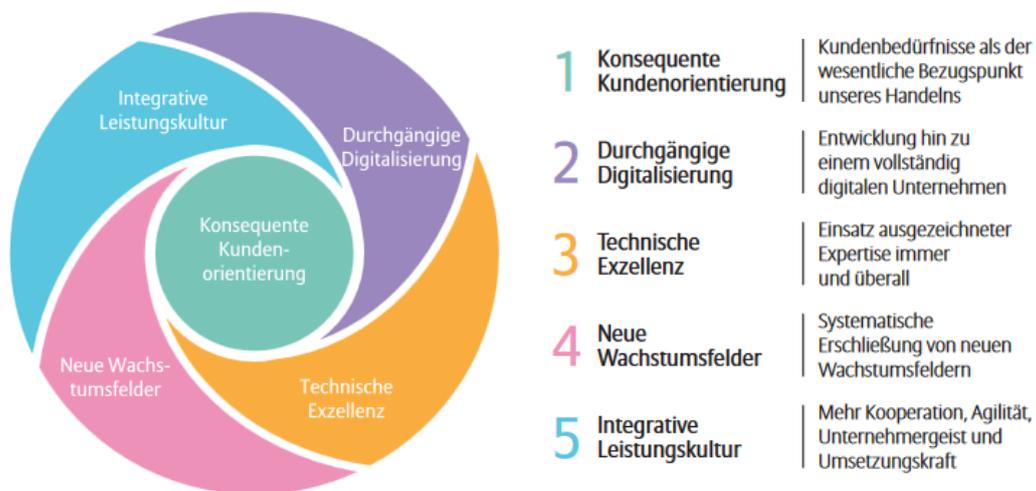
Die Allianz Elementar Versicherungs-Aktiengesellschaft ist eine 100%ige Konzerngesellschaft der Allianz SE und Muttergesellschaft der Allianz Gruppe in Österreich. Weltweit beschäftigt der Versicherungskonzern Allianz SE rund 150.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in über 70 Ländern. In der Allianz Gruppe in Österreich sind davon rund 3.800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Agenturpartnerinnen und Agenturpartner tätig. Die Allianz zählt zu den bedeutendsten Versicherungen weltweit und ist seit 156 Jahren am österreichischen Markt tätig, an dem rund 1,15 Millionen Kundinnen und Kunden mit Leistungen, in den Bereichen Versicherung, Vorsorge und Vermögensverwaltung, versorgt werden. Dieses Leistungsportfolio wird über mehrere Gesellschaften innerhalb der Allianz Gruppe in Österreich sichergestellt. Die Allianz Elementar Versicherungs-AG wurde im Jahr 1997, nach erfolgreicher Fusion zwischen der "Wiener Allianz" und der "Anglo Elementar", als neue Muttergesellschaft gegründet. Die Struktur der gesamten Gruppe in Österreich wird in nachfolgender Abbildung dargestellt (vgl. Allianz 2016).



**Abbildung 24: Struktur der Allianz Gruppe Österreich (Eigene Darstellung)**

Wie in Abbildung 24 erkennbar, sind nahezu alle Unternehmen innerhalb der Allianz Gruppe in Österreich in 100%igem Eigentum der Allianz Elementar Versicherungs-AG und umfassen weit mehr als das reine Versicherungsgeschäft.

Die Allianz verfolgt fünf Strategieansätze, die von der Holding Allianz SE im gesamten Konzern in Form einer „Renewal Agenda“ festgehalten und in nachfolgender Abbildung dargestellt werden (vgl. Allianz 2016).



**Abbildung 25: Renewal Agenda (Allianz 2016)**

Aufbauend auf die fünf strategischen Ansätze, erwirtschaftete die Allianz Gruppe Österreich im Jahr 2015 einen Gesamtumsatz von rund 1,4 Milliarden Euro, zahlte 988,9 Millionen Euro an Versicherungsleistungen aus und verwaltet, als eine der Top 4 Versicherungsgesellschaften in Österreich, auch rund 7 Milliarden Euro an Kapitalanlagen. Die Geschäftsbereiche, in denen das Unternehmen den Umsatz generiert, werden in Privat- und Firmenkunden unterteilt (vgl. Allianz 2016).

Das Leistungsportfolio für den Privatkundenbereich wird im Unternehmen in die Kategorien „Auto & Reise“, „Gesundheit & Vorsorge“ und „Wohnen & Recht“ aufgliedert. Die Rubrik „Auto & Reise“ schließt nicht nur Standardleistungen aus der Kfz-Versicherung, sondern auch spezielle Produkte für Reisende und Studentinnen bzw. Studenten sowie auch zusätzliche Serviceprodukte mit ein. Mit diesen Serviceprodukten werden die Themen Sicherheit bis hin zu Kfz-Leasing behandelt in denen sehr viele Lösungen, wie bspw. „Allianz Drive“ angeboten werden. Mit dem Produkt bietet das Unternehmen den Kundinnen und Kunden mehr Sicherheit während der Autofahrt. Mittels Stecker für den Zigarettenanzünder im Auto und mobile App für das Smartphone kann die Autofahrt überwacht und bei einem Unfall automatisch ein Notruf abgesetzt werden. Dieses Service funktioniert auch unabhängig von einer Allianz Kfz-Versicherung (vgl. Allianz 2016).

Der Bereich „Gesundheit & Vorsorge“ umfasst neben der klassischen Unfall-, Kranken- und Berufsunfähigkeitsversicherung, auch Vorsorge- und Sparprodukte die über die Allianz Investmentbank AG abgewickelt werden. Abschließend bietet das Unternehmen in der Rubrik „Wohnen & Recht“ nicht nur Versicherungslösungen für Haushalt und Eigenheim sowie Rechtsschutz an, sondern auch für Besitzgüter. Dazu zählen Handy, Tablet und Laptop, sowie auch Musikinstrumente, Kunstgegenstände, Haustiere und Fahrräder, welche das umfassende Leistungsspektrum im Privatkundenbereich der Allianz abrunden (vgl. Allianz 2016).

Für Firmenkunden bietet die Allianz ebenfalls umfassende Versicherungslösungen an, die in nachfolgende Kategorien aufgliedert sind. Der Bereich „Haftung & Vermögen“ beinhaltet neben Lösungen im Falle einer Betriebsunterbrechung sowie für Finanzierungen, auch Haftpflicht- und Rechtsschutzversicherungen an. Weiters umfasst die Kategorie „Kfz & Sachwerte“ Versicherungslösungen für Flottenfahrzeuge als auch für Risiken durch fremde oder höhere Gewalteinwirkung. Der dritte Abschnitt „Gesundheit & Vorsorge“ schließt Lösungen im Bereich der betrieblichen Vorsorge und des Unfallschutzes, sowie auch Leistungen in Bezug auf Abfertigung und Pensionskassen mit ein (vgl. Allianz 2016).

Diese Versicherungslösungen werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Allianz Elementar Versicherungs-AG über die regionalen Vertriebsstellen sowie auch über Agenturen vertrieben. Die regionalen Vertriebsstellen gliedern sich, verteilt auf die Bundesländer, in neun Landesdirektionen auf, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des jeweiligen Vertriebsmanagements sowie auch die Kundenberaterinnen und Kundenberater des Außendienstes angesiedelt sind. Das Vertriebsmanagement im jeweiligen Bundesland ist für die Führung des Außendienstes sowie für den Umsatz in der Region verantwortlich und setzt sich aus Führungskräften sowie Spezialistinnen und Spezialisten im Bereich Veranlagung, Vorsorge und Gewerbeversicherungen zusammen. Somit stellt es eine wichtige Schnittstelle im Unternehmen dar und übernimmt neben der fachlichen Unterstützung für den Außendienst, auch Spezialaufgaben im Beratungsgeschäft. Damit das Beratungsgeschäft nachhaltig und erfolgreich aufgestellt ist und das Unternehmen auch zukünftig zu den führenden Versicherungsunternehmen zählt, ist für die Allianz Elementar Versicherungs-AG die Einsatz- und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von höchster Priorität (vgl. Harrer/Herrmann, 16.03.2016).

## **7. Marktforschung und interne Analyse**

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Thematik der Leistungsanreizsysteme und den Besonderheiten der Versicherungsbranche, soll im praktischen Teil der vorliegenden Arbeit untersucht werden, welche monetären und nicht-monetären Anzelelemente für das Vertriebsmanagement in der Versicherungsbranche die größte praktische Relevanz aufweisen. Anhand dieser Elemente kann weiterführend die Konzeption des Leistungsanreizsystems für das regionale Vertriebsmanagement der Allianz Elementar Versicherungs-AG, in Anlehnung an die Konzeption auf Basis theoretischer Ansätze, vorgenommen werden.

### **7.1 Marktforschung**

Die Marktforschung dient als Instrument mit deren Hilfe Informationen gewonnen werden können, die anhand der Informellen Forschung, im speziellen aus den Erkenntnissen in Bezug auf die Literatur, nicht zu ermitteln sind (vgl. Oberzaucher 2012, S.4). Ziel der Marktforschung für die vorliegende Masterarbeit ist es eine systematische und bewusste Untersuchung vorzunehmen um Informationen zu erhalten, auf die das Unternehmen nicht zugreifen kann und die auch anhand der Literatur nicht erarbeitet werden können.

Damit eine Marktforschung zielführend durchgeführt werden kann, ist es wichtig sich anhand eines Marktforschungsprozesses zu orientieren. Die Phasen beginnen bei der Definition des Untersuchungsproblems und Festlegung der Untersuchungsziele. Weiterführend wird das Untersuchungsdesign definiert, anhand dessen die Messinstrumente entwickelt werden können. Wenn diese Punkte erarbeitet wurden werden die Daten erhoben und nach Beendigung der Phase analysiert. Abschließend werden die Daten interpretiert und in Form eines Berichts (vgl. Kuß 2012, S.13), oder wie in der vorliegenden Masterarbeit angeführt, für die weitere Konzeption des Leistungsanreizsystems herangezogen.

### *7.1.1 Definition des Untersuchungsproblems*

Für die Allianz Elementar Versicherungs-AG ist der Vertrieb insbesondere das regionale Vertriebsmanagement, welches sowohl Führungskräfte als auch Spezialisten umfasst, ein wesentlicher Faktor um am Markt bestehen zu können. Die derzeitige Situation am Versicherungsmarkt ist jedoch von einem Verdrängungswettbewerb geprägt, weshalb es umso wichtiger ist hochmotivierte Vertriebsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter in diesen Funktionsbereichen einzusetzen. Damit die Motivation und Leistungsbereitschaft trotz des wirtschaftlichen Umfelds und der gegebenen Herausforderungen erhalten und gesteigert werden kann, ist es essenziell die richtigen Elemente in der Vergütung einzusetzen. Die Mehrheit der in der Versicherungsbranche angewandten Leistungsanreizsysteme beinhalten vorrangig monetäre Anreizelemente, die jedoch für die Fehlentwicklung im gesamten Finanzdienstleistungssektor angesehen werden. Innerhalb der Branche wurde erkannt, dass langfristig nur eine qualitative Bestandsentwicklung und nachhaltige Kundenorientierung zielführend ist. Deshalb wird zunehmend versucht eine Anpassung hinsichtlich der Vergütung vorzunehmen (vgl. Harrer/Herrmann, 11.10.2016).

Das bestehende Leistungsanreizsystem, welches im Unternehmen als Bezugsmodell bezeichnet wird, fokussiert sich jedoch vorwiegend auf quantitative Kriterien, die in weiterer Folge zu einem Ungleichgewicht zwischen dem persönlichen Engagement und der Entlohnung führen. Diese Situation fördert letztendlich ein demotivierendes Umfeld. In Hinblick auf die unternehmerische Zielsetzung soll untersucht werden, welche Möglichkeiten hinsichtlich der Neugestaltung des Leistungsanreizsystems bestehen. Neben monetären Elementen sollte auch der Einsatz nicht-monetärer Elemente untersucht werden, da dadurch die intrinsische Motivation angesprochen wird. Für die Versicherungsbranche stellen insbesondere nicht-monetäre Bestandteile eine Möglichkeit dar, die Motivation und Leistungsbereitschaft zu steigern, da der rein monetäre Aspekt zunehmend als Hygienefaktor angesehen wird (vgl. Harrer/Herrmann, 11.10.2016).

Da keine relevanten Studien in Bezug auf die Gestaltung der Vergütung mit Fokus auf Versicherungsunternehmen vorhanden sind die neben monetären auch nicht-monetäre bzw. immaterielle Bestandteile beschreiben, wird in weiterer Folge eine die Primärforschung durchgeführt.

### 7.1.2 Festlegung der Untersuchungsziele

Die Zielsetzung für die Untersuchung anhand der Problemstellung bezieht sich auf die im Kapitel 5 beschriebenen Gestaltungsdimensionen für die Konzeption eines Leistungsanreizsystems, die nachfolgend nochmals aufgelistet werden:

- **Instrumentaldimension:** Identifikation einzelner Leistungsanreizelemente
- **Subjektdimension:** Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Leistungsanreizen
- **Zeitdimension:** zeitliche Gestaltung der Anreizelemente
- **Objektdimension:** Ausrichtung der Anreizgewährung nach Zielebenen

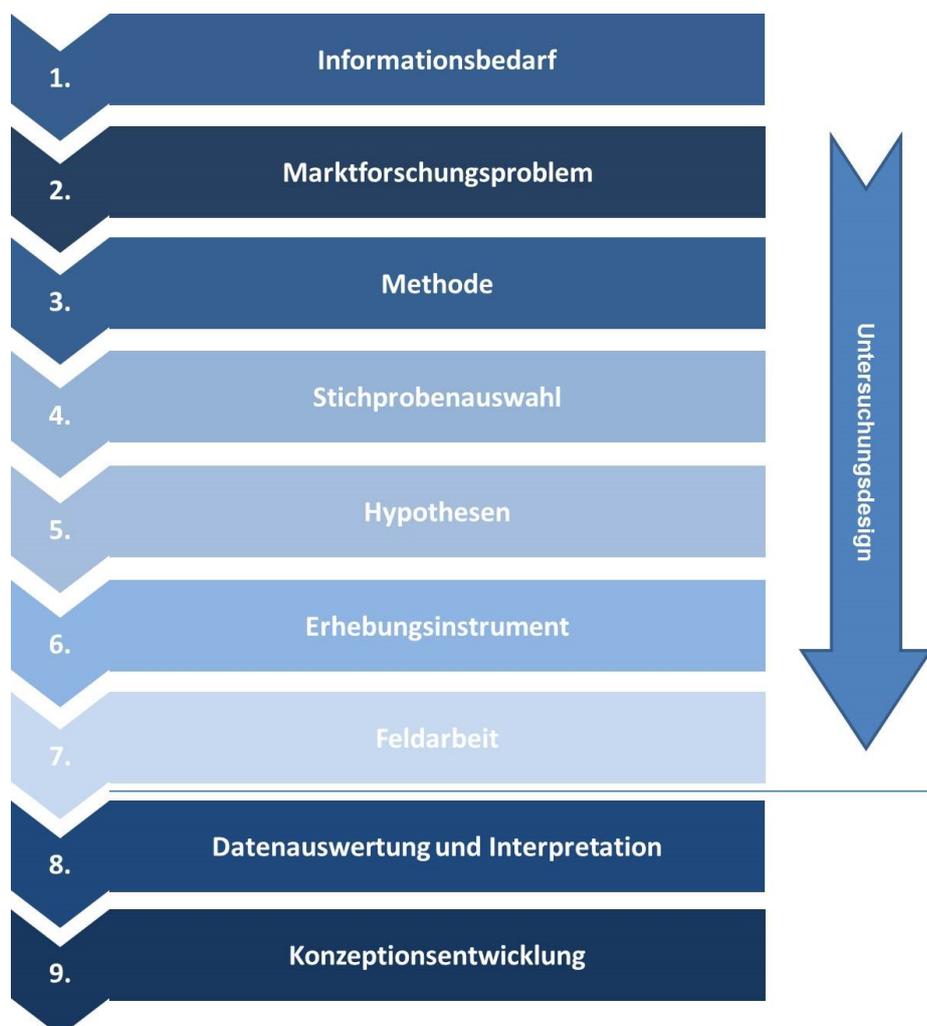
Anhand des Grundgerüsts aus dem Kapitel 5.1.1, ist es in Verbindung mit der praktischen Konzeption des Leistungsanreizsystems für das Vertriebsmanagement der Allianz Elementar Versicherungs-AG essentiell, die einzelnen Bestandteile beginnend bei der Gestaltung der variablen Vergütung, der Auswahl an Zusatzleistungen sowie den sonstigen Nebenleistungen zu identifizieren. Das Grundgerüst stellt dabei einen für die Branche allgemein gültigen Ansatz dar, welcher in weiterer Folge an die bestehenden Anforderungen und Gegebenheiten der Allianz Elementar Versicherungs-AG angepasst werden kann.

In Bezug zur Gestaltung der variablen Vergütung ist es wichtig das Informationsdefizit, in Hinblick auf die Aufteilung der leistungs- und erfolgsorientierten Bestandteile sowie deren Gewichtung in Verbindung mit den Zielkomponenten zu erschließen. Hierbei sollen auch Vorgaben der Allianz Elementar Versicherungs-AG herausgefunden werden, damit diese in der praktischen Konzeption mit den Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem in Einklang gebracht werden können. Des Weiteren soll im Zuge der Primärforschung die Relevanz von nicht-monetären bzw. immateriellen Anreizelementen im Versicherungsvertrieb untersucht und die wichtigsten Elemente für die praktische Konzeption identifiziert werden. Darauf aufbauend ist es wichtig Informationen hinsichtlich der Subjektdimension zu erhalten die sich mit der Leistungsbewertung und Erfolgsmessung auseinandersetzt, da daran die Vergütung gekoppelt wird. Das nächste Ziel bezieht sich auf die Zeitdimension. Hierbei werden Informationen zur Gestaltung der Bemessungsperiode und dem Ausschüttungsrhythmus für die praktische Konzeption benötigt.

Abschließend dient die interne Analyse dazu, Informationen in Bezug zur prozentuellen Zielverteilung auf Individual- Team und Bereichsziele zu erhalten, die für die praktische Konzeption des Leistungsreizsystems berücksichtigt werden können.

### 7.1.3 Untersuchungsdesign

Das Untersuchungsdesign gibt, in Zusammenhang mit dem Untersuchungsproblem und den Untersuchungszielen, einen Einblick in welcher Form die Erhebung der Daten und Informationen durchgeführt wird. Darauf aufbauend werden im Detail die Elemente beginnend bei der Untersuchungsmethode, der Stichprobenauswahl sowie den Hypothesen oder Thesen und dem Erhebungsinstrument angeführt (vgl. Magerhans 2016, S.48-49). Nachfolgend wird der gesamte Prozess abgebildet:



**Abbildung 26: Marktforschungsprozess für den praktischen Teil der Masterarbeit (in Anlehnung an Magerhans 2016, S.48-49)**

### Erhebungsmethode

Für die Datenerhebung wird, in Anlehnung an das Untersuchungsproblem und den Untersuchungszielen, eine qualitative als auch eine quantitative Erhebungsmethode zum Einsatz kommen. Aus der Literatur ergibt sich dabei folgende Unterscheidung. In der quantitativen Methode besteht der Vorteil der Repräsentativität der Daten, sofern dafür gesorgt wurde. Dadurch lassen sich die Erhebungen auf die Grundgesamtheit hochrechnen. Die Nachteile dieser Erhebungsmethode liegen darin, dass das Verhalten bzw. die persönlichen Ansichten und Meinungen nicht erhoben werden. Demgegenüber verfolgt die qualitative Methode das Ziel, die wahren Ursachen zu identifizieren und versucht zudem die Verhaltensweisen zu erforschen (vgl. Schnettler/Wendt 2006, S.273-274). Die Kombination beider Ansätze ermöglicht somit einen umfassenderen Einblick und bezieht die Vorteile beider Varianten mit ein.

Daraus ergibt sich für die Umsetzung der Erhebung, dass für die Primärforschung im ersten Schritt schriftliche Mitarbeiter/-Innenbefragungen und im zweiten Schritt qualitative Einzelinterviews mit der Abteilung Vertriebsstrategie, der HR-Abteilung sowie dem Landesleiter der Landesdirektion Steiermark erfolgen werden. Die Auswahl dieser Methode bezieht sich auf den Vorteil, dass unterschiedliche Blickwinkel, zum einen die Mitarbeitersicht und zum anderen die Unternehmenssicht, miteinbezogen werden.

### Stichprobenauswahl

Die Grundgesamtheit wird als Basis für die Erhebung definiert, wobei sich hier eine Unterteilung in einer Vollerhebung als auch einer Teilerhebung unterscheiden lässt. Eine Vollerhebung schließt sämtliche Personen, bspw. eine Volkszählung, mit ein, wobei dies jedoch aufgrund finanzieller, zeitlicher und organisatorischer Gründe nicht vorgenommen wird. Stattdessen wird eine Teilerhebung durchgeführt, die nach statistischen Gesichtspunkten gebildet und als sogenannte Stichprobe definiert wird (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S.45).

Für die Primärforschung der vorliegenden Arbeit stellen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dem regionalen Vertriebsmanagement der Allianz Elementar Versicherungs-AG in Österreich angehören, die Basis dar und werden im Zuge dessen als kleine Grundgesamtheit erfasst.

Für die quantitative Marktforschung wird, bezugnehmend auf eine kleine Grundgesamtheit von rd. 150 Personen, eine Vollerhebung in Form einer semi-standardisierten Onlinebefragung durchgeführt. Als Ergänzung erfolgt eine qualitative Befragung in Form von drei Einzelinterviews, welche die Erhebungen der quantitativen Erhebungsmethode vervollständigt.

### Thesen

Für die vorliegende Primärforschung in Form einer Online MitarbeiterInnenbefragung wurden nachfolgende Thesen, aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Literatur, aufgestellt.

Die erste These bezieht sich hierbei auf das Unterkapitel 3.2.2 nicht-monetäre Elemente. Laut Doyé haben immaterielle und nicht-monetäre Faktoren über die letzten Jahre an Wichtigkeit gewonnen (vgl. Doyé 2015, S.403-404). Für die Analyse der Ergebnisse aus der MitarbeiterInnenbefragung wurde daher nachfolgende erste These aufgestellt:

**These 1:** Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen nicht-monetäre Leistungen neben der Vergütung einen wichtigen Bestandteil dar.

Die zweite These wurde aus dem Kapitel 3.4.2. Ansatz Cafeteria-System abgeleitet. Diese Form der individuellen Gestaltung der Vergütung gewinnt zunehmend an Bedeutung und hat einen positiven Einfluss auf die Motivation und Leistungsbereitschaft und eignet sich besonders für nicht-monetäre Leistungen. Für Unternehmen bietet es zudem eine gute Möglichkeit die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und die Mitarbeiterbindung zu fördern (vgl. Gutmann, Bolder 2012, S.146). Für die MitarbeiterInnenbefragung wurde daher die angeführte zweite These aufgestellt:

**These 2:** Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es wichtig nicht-monetäre Leistungen individuell zusammenzustellen.

Abschließend wurde die dritte These anhand des Kapitels 4.3. Einsatz von Leistungsanreizsystemen in der Versicherungsbranche abgeleitet. Hier beschreibt Ternés, dass Leistungsanreizsysteme, welche vorrangig auf Bonifikationen aufgebaut sind, nur bedingt einen nachhaltigen Einfluss auf die Motivation ausüben und bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht im Vordergrund stehen (vgl. Ternés 2016, S.13-16). In Anlehnung dazu wurde nachfolgende These für die MitarbeiterInnenbefragung aufgestellt:

**These 3:** Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind fixe Gehaltsbestandteile wichtiger als ein hoher monetärer Bonus.

Die aus dem Theorieteil, der vorliegenden Masterarbeit, erarbeiteten Thesen werden im Zuge der Analyse und Interpretation der Ergebnisse in den nachfolgenden Kapiteln überprüft.

#### Erhebungsinstrument

Im Rahmen der Primärforschung, welche mittels einer quantitativen Methode und einer unterstützend eingesetzten qualitativen Methode durchgeführt wird, werden zwei Erhebungsinstrumente erstellt. Für die quantitative Methode wird ein semi-standardisierter Fragebogen für eine Online Befragung erarbeitet, welcher direkt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Führungs- und Betreuungsebene der Allianz Elementar Versicherungs-AG verschickt wird. Die Durchführung erfolgt in Abstimmung mit dem Auftraggeber nach einer Vorankündigung über den Unternehmensinternen Newsletter. Während der Bearbeitungsphase wird die qualitative Methode in Form von Einzelinterviews durchgeführt. Für die Durchführung der Einzelinterviews wird ein Gesprächsleitfaden erarbeitet.

#### Planung der Feldarbeit

Die Masterarbeitsziele sowie auch die Unternehmensziele wurden im letzten Company Meeting am 13.12.2016 mit dem Auftraggeber, der Allianz Elementar Versicherungs-AG, abgestimmt. Im Zuge dessen wurde die Untersuchungsmethode mit dem Auftraggeber gemeinsam festgelegt, wobei es sich um eine quantitative Befragung mit Hilfe eines Online-Fragebogens handelt. Im Vorfeld erfolgt seitens des Unternehmens eine Vorankündigung über den zweimal wöchentlich ausgesickten Newsletter.

Der Link zum Online-Fragebogen wird direkt an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Vertriebsmanagements der Allianz Elementar-Versicherungs-AG verschickt. Des Weiteren wurde festgehalten, dass eine qualitative Befragung in Form von Einzelinterviews durchgeführt wird.

Im Rahmen der qualitativen Methode werden drei Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Unternehmen, welche in den Abteilungen Vertriebsstrategie, Human Ressource und der Ebene der Landesdirektion angesiedelt sind, durchgeführt. Der zeitliche Ablauf der Primärforschung gestaltet sich wie nachfolgend angeführt und im Projektplan im Detail ersichtlich:

- Abstimmung mit MA-Betreuer (Pretest): 17.02.2017
- Abstimmung mit Unternehmen und MA-Betreuer: 20.02.2017
- Freigabe Fragebogen & Gesprächsleitfaden: 22.02.2017
- Durchführungszeitraum (qualitativ & quantitativ): 23.02.2017 – 14.03.2017

Die Pretest Phase wird mit der zweiten Abstimmung des Fragebogen und des Gesprächsleitfaden am 17.02.2017 abgeschlossen. Die Durchführung der quantitativen und qualitativen Befragung startet am 23.02.2017 und endet am 14.03.2017. In diesem Zeitraum wird zum einen die Online MitarbeiterInnenbefragung stattfinden und zum anderen die Einzelinterviews durchgeführt. Ab dem 14.03.2017 startet die letzte Phase der Masterarbeit, in der die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse erfolgt, anhand dieser die Konzeption des Leistungsanreizsystems erstellt wird.

## 7.2 Interne Situationsanalyse

### 7.2.1 Situationsanalyse im Unternehmen

Die Allianz-Elementar Versicherungs-AG verfügt derzeit über unterschiedliche Zugänge in der Vergütung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Um diese Zugänge verständlich darzulegen wird in nachfolgender Abbildung die organisatorische Struktur des Vertriebs überblicksartig dargestellt.

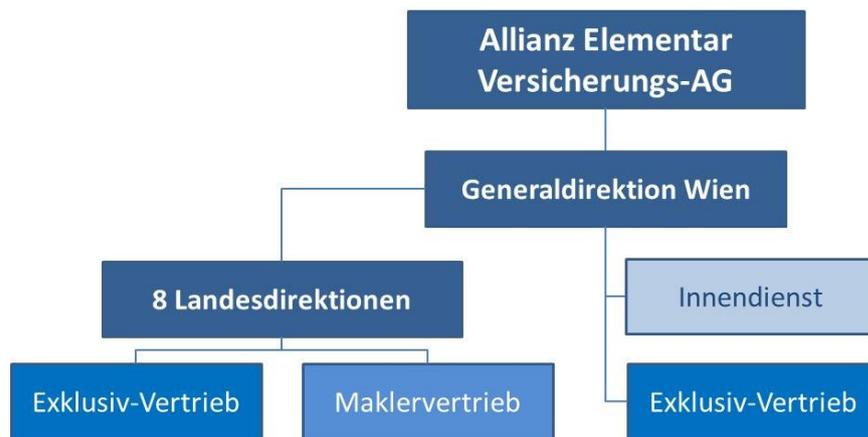


Abbildung 27: Vertriebsstruktur der Allianz Elementar Versicherungs-AG (eigene Darstellung)

Wie in der Abbildung 27 erkennbar, ist der Sitz der Generaldirektion in Wien. Innerhalb der Generaldirektion gibt es zum einen den Exklusiv-Vertrieb, der im Bundesland Wien auf acht Agenturen aufgeteilt ist. Weiters dazu sind sieben Kundencenter und vier eigene Zulassungsstellen im Vertriebsnetz eingegliedert. Zum anderen gibt es den Innendienst der in der Generaldirektion geführt wird.

Neben der Generaldirektion gibt es auf Bundeslandebene acht Landesdirektionen die zum einen in den Exklusiv-Vertrieb, in Form von selbstständigen Agenturen, sowie zum anderen in den Maklervertrieb unterteilt werden können. Die Personal- und Ergebnisverantwortlichkeit liegt hierbei in letzter Instanz bei der Landesdirektion bzw. dem jeweiligen Landesleiter. Den Landesleitern sind wiederum hierarchische Funktionsstellen, die in nachfolgender Abbildung angeführt sind, unterstellt.



Abbildung 28: Funktionsstellen innerhalb der Landesdirektionen (eigene Darstellung)

Für die in der Abbildung 28 aufgelisteten Funktionsbereiche sowie dem Innendienst gibt es verschiedene Vergütungsansätze die innerhalb der Allianz Elementar Versicherungs-AG zum Einsatz kommen. Diese Vergütungsansätze sind in nachfolgender Tabelle dargestellt.

Vergütungsansätze			
Bereichsebene	Innendienst (Vertrieb bzw. Verwaltung)	Vertriebsaußendienst (in Form von Agenturen und Makler)	Landesdirektion (LD) VL, OL
			Vertriebsmanagement KAM, GLV, FB, PKS
Vergütungsansätze	<b>Fixgehalt + Cafeteria-System</b> Bonuszahlung kann für drei Bereiche neben der Ausschüttung genutzt werden: - Dienstwagen - Pensionskasse - Erwerb zusätzlicher Urlaubstage/Freizeit	<b>Anteil fix (gesetzlich geregelt) + Provision</b>  <b>Bonifikation lt. Vertriebsplan</b> Bonifikationsvereinbarung für Außendienst und Agenturen	<b>Bezugsmodell</b> Bonifikationsvereinbarung anhand einer vorgegeben Zielstruktur
		<b>- Wettbewerbe</b> <b>- Verkaufsmeisterschaften - Agenturen</b>	<b>Wettbewerbe</b> (Teil des Bezugsmodells)
Sozialleistungen	- Betriebskindergarten - Kantine - Pensionsvorsorgemodell - gesetzlich geregelte Leistungen	✓ Sodexo-Gutscheine als Ersatz zur Kantine ✓ Pensionsvorsorgemodell ✓ gesetzlich geregelte Leistungen	

Tabelle 7: Vergütungsansätze im Vertrieb (vgl. Allianz 2017)

Wie in der Tabelle 7 ersichtlich, gibt es innerhalb der Allianz-Elementar Versicherungs-AG, in Bezug auf den Vertriebsbereich, drei unterschiedliche Vergütungsansätze. Diese unterscheiden sich im Wesentlichen darin, dass die Vergütung des Innendienstes über ein Fixgehalt sowie ein Cafeteria-System mit drei Bausteinen verfügt. Der Außendienst wird hingegen über ein provisionsorientiertes Vergütungssystem gesteuert, welches an einen jährlichen Vertriebsplan gekoppelt ist (vgl. Allianz 2017).

Der Bereich des Vertriebsmanagements, das innerhalb der Allianz Elementar Versicherungs-AG als Führungs- und Betreuungsebene bezeichnet wird, verfügt über ein Bezugsmodell. Das Bezugsmodell wird dabei jedes Jahr neu zusammengestellt und umfasst im Wesentlichen drei Bereiche die mit Zielen hinterlegt sind. Diese Bereiche sind in Vertriebs- und Funktionsziele, People Attribute Factors und Unternehmensziele aufgegliedert. Der Grundbezug im Bezugsmodell liegt bei 80% des Bezugsrahmens, die restlichen 90% setzen sich aus den zuvor genannten Zielen sowie Leistungen aus den Wettbewerben, wie in Tabelle 7 aufgelistet, zusammen. Den Führungs- und Betreuungskräften wird es laut dem Bezugsmodell somit ermöglicht bis zu 170% des Jahresbezuges mittels Bonifikation bei Zielerreichung zu verdienen (vgl. Allianz 2017).

In nachfolgendem Unterkapitel wird nun das bestehende Bezugsmodell für das Jahr 2017 im Detail betrachtet und analysiert.

### *7.2.2 Analyse des bestehenden Bezugsmodells*

In dem Kapitel erfolgt nun die Analyse des bestehenden Bezugsmodells für die Führungs- und Betreuungsebene innerhalb der Allianz Elementar Versicherungs-AG. In den weiteren Kapiteln wird dann die Analyse des Bezugsmodells mit den Ergebnissen aus der Feldarbeit anhand eines Bewertungsrasters, in dem die Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem abgebildet sind, abgeglichen. Die Bezugsmodelle selbst unterliegen in der jährlichen Zusammenstellung, wie in nachfolgender Abbildung dargestellt, einem Grundgerüst das von der Abteilung Vertriebsstrategie konzipiert wurde. Dieses Grundgerüst bezieht sich auf die Zusammensetzung der Zielstruktur und der prozentuellen Verteilung der Vergütung auf die jeweiligen Funktionsbereiche (vgl. Allianz 2017).

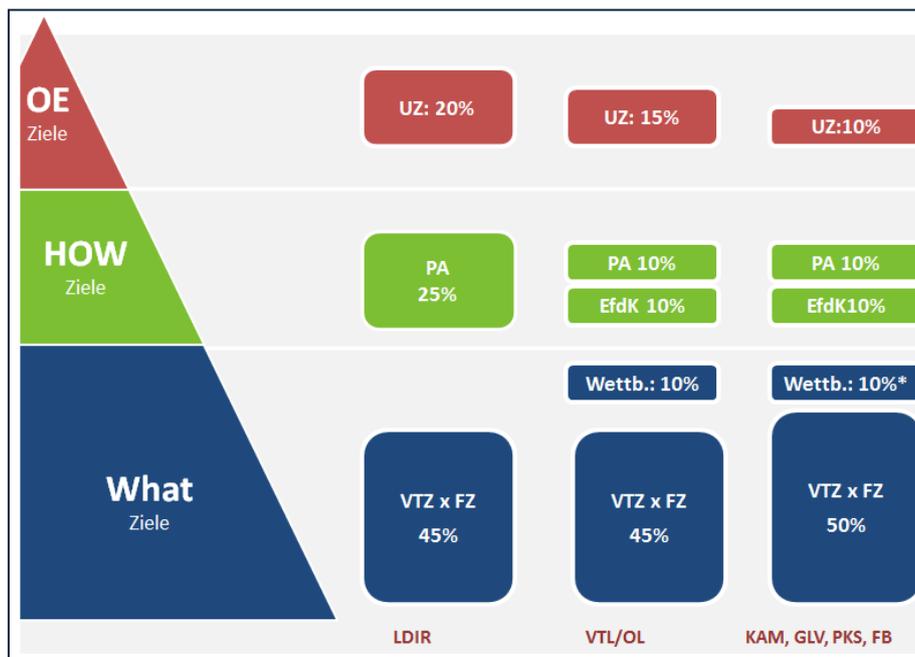


Abbildung 29: Bezugsmodell 2017 (Allianz 2017)

Wie in der Abbildung 29 ersichtlich, sind im aktuellen Bezugsmodell drei Zielebenen inkludiert, anhand dieser die Gesamtbonifikation berechnet wird. Wie in der Abbildung des Weiteren angeführt, ist auf jeder Ebene die prozentuelle Gewichtung ersichtlich. Die Basis bilden Vertriebs- und Funktionsziele sowie auch Wettbewerbe die mit der Zielerreichung aus den Vertriebszielen zusammenhängen. Diese Ebene wird im aktuellen Bezugsmodell als „What-Ziele“ definiert, da sie direkt mit dem Vertrieb von Versicherungsleistungen verknüpft ist. Die Vertriebsziele werden im Detail prozentuell auf die bestehenden Versicherungssparten wie Kranken-, Unfall- und Sachversicherung sowie auch auf die Bewertungssumme (BWS+) im Lebensversicherungsbereich, aufgeteilt (vgl. Allianz 2017).

Neben den Vertriebszielen werden auch Funktionsziele angeführt die sich an der jeweiligen Funktion orientieren und auf die Strategie des Unternehmens abgestimmt sind. Die Vertriebsziele sind mit den Funktionszielen in einer Weise verknüpft, sodass die Erreichung der Vertriebsziele alleine nicht ausreicht um den gesamten Bonus aus der Zielebene zu erhalten. In nachfolgender Abbildung wird diese Verschränkung am Beispiel der Zieldefinition eines Privatkundenspezialisten näher betrachtet.

Summe der Vertriebsziele (max. 50%)			50% bei 0 oder einem Funktionsziel 60% bei 2 Funktionszielen 80% bei 3 Funktionszielen 100% bei 4 Funktionszielen	
<b>Kranken</b>	100% Jahreszielerfüllung BZ-Prämie Kranken	10%	Funktionsziel (Growth-Engine) <b>Produktivität &amp; Risiko</b>	Definierte Anzahl an Mitarbeitern erreicht die BZ SUK Boni-Einstiegshürde oder die BWS-Einstiegshürde inkl. E-Polizze (Basis: VTEH)
<b>Unfall</b>	100% Jahreszielerfüllung BZ-Prämie Unfall	10%	Funktionsziel (Inclusive Meritocracy) <b>Terminbegleitung</b>	100 dokumentierte Terminbegleitungen inklusive Life-Check Akten
<b>Sach</b>	100% Jahreszielerfüllung BZ-Prämie Sach (inkl. IN/TR)	15%	Funktionsziel (TCC) <b>Zielkunden- bearbeitung</b>	Definierte Anzahl an SVAD-Mitarbeiter/innen mit 12% Neustück aus Zielkunden und definierte Anzahl an Agenturen mit 12% Neu-Aktivität aus Haushalten (Basis: VTEH)
<b>BWS+</b>	100% Jahreszielerfüllung BWS+ Leben lfd.+ EE	15%	Funktionsziel (Inclusive Meritocracy) <b>Rookie Einkommen</b>	66% der Mitarbeiter mit Rookiestatus erreichen das Einkommensprofil

**Abbildung 30: Ebene "What-Ziele" am Beispiel eines PKS (Allianz 2017)**

Die Vertriebs- und Funktionsziele machen im Vertriebsmanagement in Summe 50% der möglichen Bonifikation aus und werden wie in Abbildung 30 am Beispiel der „What-Ziele“ eines Privatkundenspezialisten angeführt, aufgegliedert. Hierbei ist zum einen die prozentuelle Verteilung, sowie auch die Abhängigkeit innerhalb der „What-Ziele“ ersichtlich. Die Vertriebsziele machen dabei 50% in den einzelnen Sparten aus, die jedoch jeweils ab 100% Zielerreichung schlagend werden. Laut Definition im Vertriebsplan erfolgt jedoch ab 90% Zielerreichung eine Honorierung von 50% des ausgewiesenen Säulenwerts (Kranken, Unfall, Sach oder BWS+). Des Weiteren sind diese mit den Funktionszielen derart verknüpft, sodass eine volle Zielerreichung erst bei der Erfüllung aller Funktionsziele auch die volle Bonifikation von 50% des Bezugsrahmens aus dieser Zielebene mit sich bringt (vgl. Allianz 2017).

Der zweite Teil der „What-Ziele“ setzt sich aus einer bis zu 10%igen Bonifikation aus Wettbewerben zusammen. Für das Vertriebsmanagement gibt es im Bezugsmodell 2017 den Wettbewerb „Lippizaner“ der in der folgenden Abbildung ersichtlich ist und weiterführend überblicksartig beschrieben wird (vgl. Allianz 2017).

Vertriebsplan 2017 - Wettbewerbe	
STEINBOCK	LIPIZZANER
EV Neustück exkl. KFZ (inkl. IU + EE Leben)	Neustück exkl. KFZ (inkl. IU + EE Leben)
BZ-Prämie Sach (inkl. IN/TR)	BZ-Prämie Sach (inkl. IN/TR)
BWS+ Gesamt (Ifd. + EE)	BWS+ Gesamt (Ifd. + EE)
BZ-Prämie Unfall + Kranken	BZ-Prämie Unfall
BZ-Prämie KFZ	BZ-Prämie Kranken
Externer Zubau	BZ-Prämie KFZ
	Digitalisierung
Reihung innerhalb der Säulen erfolgt nach der Zielerreichung (in %)	Reihung innerhalb der Säulen erfolgt nach der Zielerreichung (in %)

**Abbildung 31: Wettbewerbe im Bezugsmodell 2017 (Allianz 2017)**

Die Wettbewerbe im Bezugsmodell der Allianz Elementar Versicherungs-AG stellen einen wichtigen Bestandteil in der Vertriebssteuerung dar. Wie in Abbildung 31 angeführt, umfassen die Wettbewerbe zwischen sechs und sieben Säulen wobei eine Säule immer auf ein strategisches Ziel abgestimmt wird. Im aktuellen Wettbewerb des Bezugsmodells 2017 wird diese Säule „Digitalisierung“ bezeichnet. Die Wertung in den Wettbewerben deckt sich mit der Zielerreichung in den Vertriebszielen, wodurch auch hier im weitesten Sinne eine Abhängigkeit besteht, da nur bei Erreichung der Vertriebsziele auch eine Bonifikation aus dem Wettbewerb erreichbar ist (vgl. Allianz 2017).

Die Bewertung selbst setzt sich hierbei aus der Zielerreichung in % der Vertriebsziele bzw. der in Abbildung 31 angeführten Bereiche zusammen. Für die ersten 10 Plätze wird ein Bonus je nach Platzierung von max. 10% bis mind. 1% des Bezugsrahmens vergeben. Zusätzlich dazu gibt es für die ersten drei Plätze eine weitere Vergütung in monetärer Form sowie für den Erstplatzierten eine Top-Reise als Zielerreichungsanreiz (vgl. Allianz 2017).

Als zusätzliche Vergütung wird für die ersten drei Ränge in den Wertungen eine Vertriebsgala organisiert, in der als zusätzliche Vergütung Geldpreise überreicht werden. Diese orientieren sich hierbei an den einzelnen Vertriebsbereichen (Vertriebsteams) und gliedern sich wie in nachfolgender Tabelle dargestellt auf (vgl. Allianz 2017).

<b>Geldpreise für die siegreichen Vertriebsbereiche</b>	
<b>1. Platz:</b>	500 Euro pro Boni-Erfüller (max. 15.000 Euro)
<b>2. Platz:</b>	300 Euro pro Boni-Erfüller (max. 9.000 Euro)
<b>3. Platz:</b>	200 Euro pro Boni-Erfüller (max. 6.000 Euro)

**Tabelle 8: Vergütung Wettbewerbe (vgl. Allianz 2017)**

Die nächste Ebene im Bezugsmodell 2017 zielt auf die „How-Ziele“ ab, die bis zu 20% der Bonifikation ausmachen. Auf dieser Ebene gibt es zwei Bausteine die unterteilt werden und mit jeweils 10% Bonifikation versehen sind. Der erste Baustein umfasst den Punkt „Einfach für die Kunden“ (EfdK). Innerhalb der Allianz Elementar Versicherungs-AG gibt es Projekte die unter diesem Titel laufen und eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen aus den Projekten vergüten. Die Zielerreichung wird dabei am Ende des Vertriebsjahres durch den Vertriebsvorstand festgelegt und bis zu max. 10% des Bezugsrahmens honoriert.

Der zweite Baustein hängt mit den People Attributes Zielen zusammen die für das Vertriebsmanagement ebenfalls mit 10% des Bezugsrahmens festgelegt sind. Diese Zielebene wurde erstmalig mit dem Bezugsmodell 2017 berücksichtigt und zielt hierbei auf vier Bereiche ab, die innerhalb der Allianz Elementar Versicherungs-AG als „Inclusive Meritocracy“ bzw. Leistungsgesellschaft bezeichnet wird (vgl. Allianz 2017):

- Spitzenleistung für Kunden und im Marktvergleich
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Vertrauen
- Teamorientierte Führung

Diese vier Bereiche zielen auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab und sollen die Qualitätsansprüche im Unternehmen sowie auch nach außen zu den Kundinnen und Kunden darstellen. Die Bewertung des People Attributes Ziels erfolgt auf Basis einer maximalen Zielerreichung von 200% (vgl. Allianz 2017).

Bei einer Zielerreichung von 100% kommt es zu einer Auszahlung der halben Bonifikation des Bausteins. Die Festlegung der Ziele erfolgt mit der hierarchisch höher liegenden Führungskraft, die eine Evaluierung mittels laufender Beobachtungen sowie auch in Form eines 360°-Feedbacks im Zuge der Mitarbeitergespräche durchführt. Die dritte Ebene, in Abbildung 29 als „OE-Ziele“ angeführt, stellen die Unternehmensziele dar, die im Vertriebsmanagement ebenso bis zu 10% des Bezugsrahmens ausmachen. Ähnlich wie bei den People Attributes erfolgt auch hier die Bewertung des Unternehmensziels auf Basis einer maximalen Zielerreichung von 200%. So wird bei einer Zielerreichung von 100% nur die Hälfte der Bonifikation berücksichtigt (vgl. Allianz 2017).

Im nächsten Kapitel erfolgt nun die Auswertung der Ergebnisse der Online-Mitarbeiter/-Innenbefragung zum bestehenden Bezugsmodell sowie den möglichen alternativen Ansätzen in der Gestaltung zukünftiger Bezugsmodelle. Danach erfolgt die Bewertung des bestehenden Bezugsmodells in Abstimmung mit den Ergebnissen aus der Befragung, sowie den Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem.

### **7.3 Ergebnisse der Primärforschung**

Wie in Kapitel 6.1.2, Festlegung der Untersuchungsziele, bereits beschrieben, wurde der Fragebogen für die MitarbeiterInnenbefragung anhand der vier Gestaltungsdimensionen zur Entwicklung eines Leistungsanreizsystems zusammengestellt. Im Nachfolgenden werden nun die Ergebnisse aus dem Online-Fragebogen ausgewertet und analysiert. Zusätzlich dazu werden die Ergebnisse mit den Sichtweisen aus den ergänzend geführten Einzelinterviews, die mit Ansprechpartnern aus drei verschiedenen Unternehmensbereichen, wie der Abteilung Human Ressource (HR), der Abteilung Vertriebsstrategie sowie der Ebene der Landesdirektion, gegenübergestellt und bereichert.

#### *7.3.1 Auswertung und Interpretation der Ergebnisse*

Zu Beginn werden aufbauend auf dem Analyseteil des aktuellen Bezugsmodells, die Ansichten und Meinungen aus der MitarbeiterInnenbefragung dargestellt. An der Mitarbeiter/-Innenbefragung wurde eine Teilnahmequote von rd. 58% erreicht, das entspricht einer Anzahl von 87 Befragten Personen von 150 Personen der Führungs- und Betreuungsebene.

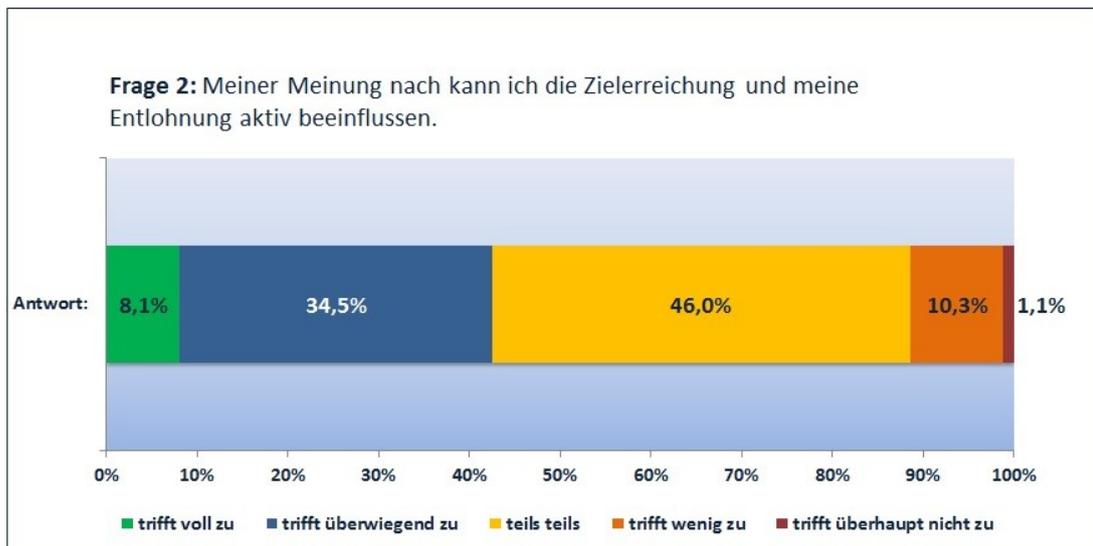
Weitere statistische Daten aus der Befragung wurden in den Anhang gegeben, da in diesem Kapitel vorrangig auf die Ergebnisse der Befragung Bezug genommen wurde. Die ersten fünf Fragen beziehen sich dabei auf die Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem und geben Aufschluss über die Wahrnehmung aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



**Abbildung 32: Frage 1 – Beurteilung der aktuellen Entlohnung (eigene Darstellung)**

Wie in Abbildung 27 ersichtlich, sind rd. 65% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Meinung, dass die Gestaltung der Entlohnung im aktuellen Bezugsmodell überwiegend transparent und nachvollziehbar gestaltet ist. Demgegenüber stehen jedoch rd. 35% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesem Punkt kritischer gegenüber und vertreten die Ansicht, dass die Transparenz und Nachvollziehbarkeit im bestehenden Bezugsmodell nur zum Teil bis wenig zutreffend ist.

Bezugnehmend auf den theoretischen Input aus dem Kapitel 3.4, ist die Einfachheit der Ausgestaltung und Transparenz ein wesentlicher Punkt in der Gestaltung eines Leistungsanreizsystems, da das System für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Zielvorgaben sowie auch der darauf basierenden Incentivierung leicht verständlich sein muss. Diese Grundlage dient dazu, dass im weiteren Schritt eine Anreizkompatibilität im Sinne des Unternehmens entstehen kann um das gewünschte Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gemäß der Principal-Agent Theorie, zu fördern (vgl. Zigic/Krämer 2010, S. 316-317; vgl. Becker et al. 2012, S.55). Aus der Unternehmenssicht ist dieser Punkt ebenso wichtig, wobei hier das Unternehmen die Meinung vertritt, dass das bestehende Bezugsmodell in Hinblick auf die Transparenz und Nachvollziehbarkeit sehr gut aufgestellt ist (vgl. Maierhofer, 14.03.2017).

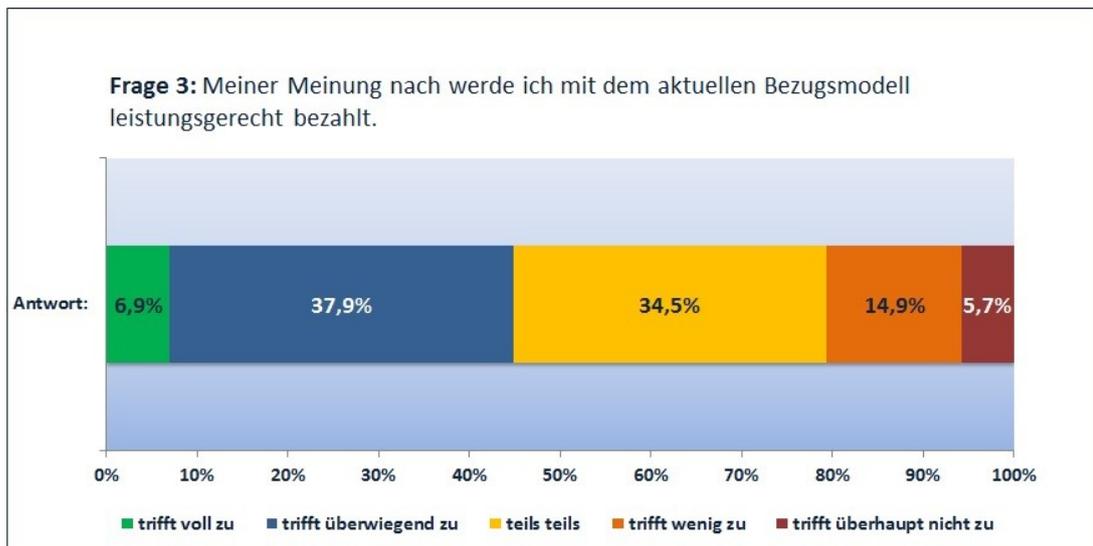


**Abbildung 33: Frage 2 – Beurteilung der aktiven Beeinflussbarkeit (eigene Darstellung)**

In der zweiten Fragestellung wurde die Meinung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Möglichkeit der aktiven Beeinflussbarkeit der Zielerreichung und der Entlohnung abgefragt. Hierbei zeigt sich, dass nur rd. 43% der Meinung sind, dass dies im aktuellen Bezugsmodell gegeben ist. 46% der Befragten sind der Meinung, dass dies zum Teil möglich ist und rd. 11% sehen im aktuellen Bezugsmodell die aktive Beeinflussbarkeit als wenig bis gar nicht gegeben.

Laut den Anforderungen aus der Literatur kann hierbei wieder an der vorangegangenen Fragestellung festgehalten werden, dass in Hinblick auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Belegschaft, eine aktive Beeinflussbarkeit der Zielerreichung und der darauf aufbauenden Incentivierung, durch persönlichen Einsatz möglich sein muss bzw. diese auch von den Begünstigten derart wahrgenommen werden sollte (vgl. Zigic/Krämer 2010, S. 316-317; vgl. Becker et al. 2012, S.55).

Dies besagt zwar nicht, dass es in der Planung und Gestaltung des Bezugsmodells grundsätzlich gewährleistet ist sondern, dass es sehr stark auch mit der Verständlichkeit und Transparenz des Leistungsreizsystems zusammenhängt. Das Unternehmen verfolgt hierbei den Zugang, dass die Vergütung für jeden Begünstigten fair aufgestellt ist und sich die Ziele im Bezugsmodell nicht konkurrieren (vgl. Wolf, 03.03.2017).

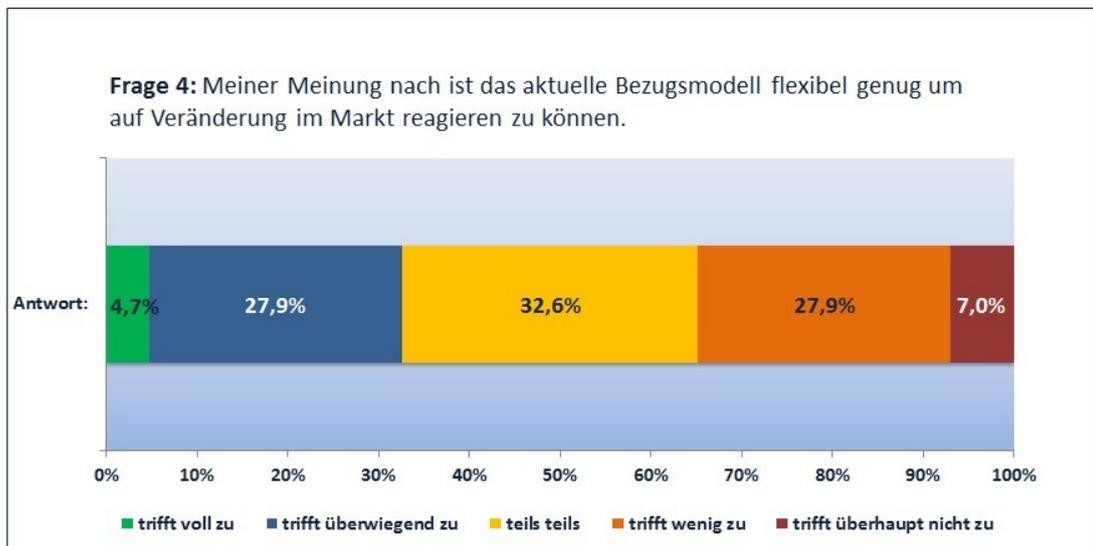


**Abbildung 34: Frage 3 – Beurteilung der Leistungsgerechtigkeit (eigene Darstellung)**

Die dritte Frage bezieht sich auf die leistungsgerechte Bezahlung im aktuellen Bezugsmodell. In der Abbildung ist klar erkennbar, dass rd. 45 % der Befragten der Aussage überwiegend zustimmen, jedoch 55% der Befragten die Vergütung nur zum Teil bis überhaupt nicht als leistungsgerecht empfinden.

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Literatur kann hierbei festgehalten werden, dass die Vergütung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur dann als leistungsgerecht empfunden wird, wenn die Leistungsanreize angenommen und auch als solche angesehen werden (vgl. Zigic/Krämer 2010, S. 316-317; vgl. Becker et al. 2012, S.55).

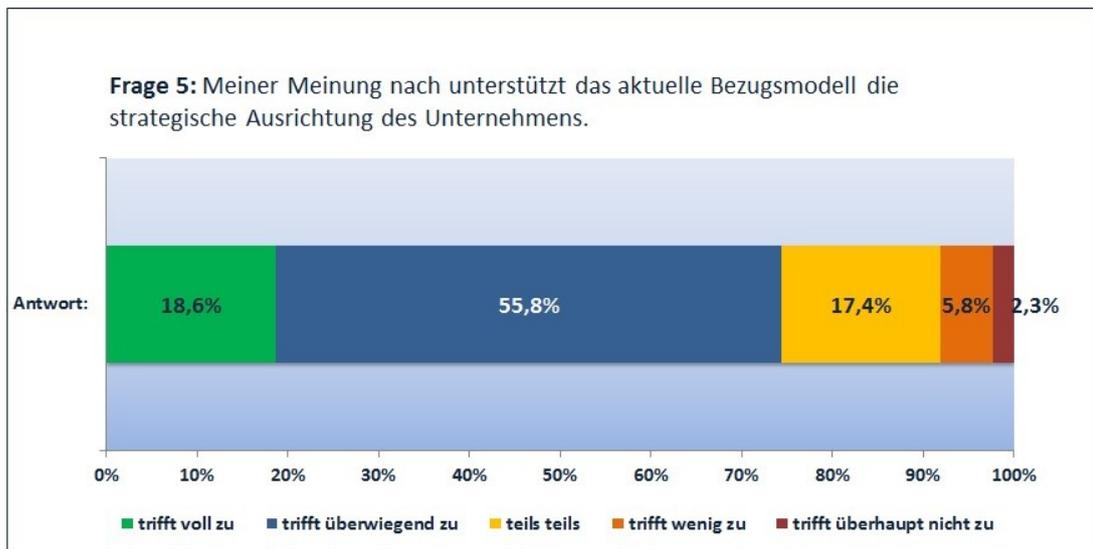
Des Weiteren spielen hierbei, wie in der Literatur herausgearbeitet, auch die Kommunikations- und Motivationsfunktion von Leistungsanreizsystemen eine große Rolle. Leistungsanreizsysteme implizieren immer Formen der Kommunikation und Information die hinsichtlich der Zielsetzung und Vergütung auch die Erwartungshaltung gegenüber der Leistungsbereitschaft kommunizieren (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/ Knorr 2008, S.180). Andererseits ist es hierbei auch essentiell sich auf die Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen, denn nur dadurch kann die Leistungsbereitschaft erschlossen werden (vgl. Hirsch 2007, S.66).



**Abbildung 35: Frage 4 – Beurteilung der Flexibilität (eigene Darstellung)**

Die Ergebnisse der Frage 4 zeigen, dass nur rd. ein Drittel der Befragten das aktuelle Bezugsmodell als flexibel genug empfindet um sich auf veränderte Marktsituationen einzustellen. Für 35% der Befragten trifft dies jedoch wenig bis überhaupt nicht zu. Sie sehen diese Gegebenheit im aktuellen Bezugsmodell sogar als problematisch an und empfinden das Bezugsmodell womöglich als zu starr. Die Flexibilität bezieht sich, wie in der Literatur festgehalten, zum einen auf die Zieldefinition und den Bemessungszeitraum, sowie zum anderen auf die Vergütungselemente im Bezugsmodell. Laut den Autoren Zigic, Krämer und Becker sollte ein Leistungsanzreizsystem die Möglichkeit offen lassen, die Vertriebsziele an Marktveränderungen anzupassen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dadurch auch die Chance gewähren, Vertriebsaktivitäten zu setzen die zur Zielerreichung beitragen (vgl. Zigic/Krämer 2010, S. 316-317; vgl. Becker et al. 2012, S.55).

Aufgrund der Konzernstruktur des Unternehmens ist diese Umsetzung wie in der Literatur beschrieben oftmals schwierig. Das Bezugsmodell der Allianz Elementar Versicherungs-AG wird anhand eines jährlichen Vertriebsplans erstellt, wodurch gewährleistet wird, dass es auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist (vgl. Wolf, 03.03.2017). Die Festlegung unterjähriger Ziele ist daher schwierig. Der einzige Bereich in dem das möglich ist sind Wettbewerbe, ansonsten zählt letztendlich immer das Jahresergebnis (vgl. Maierhofer, 14.03.2017).

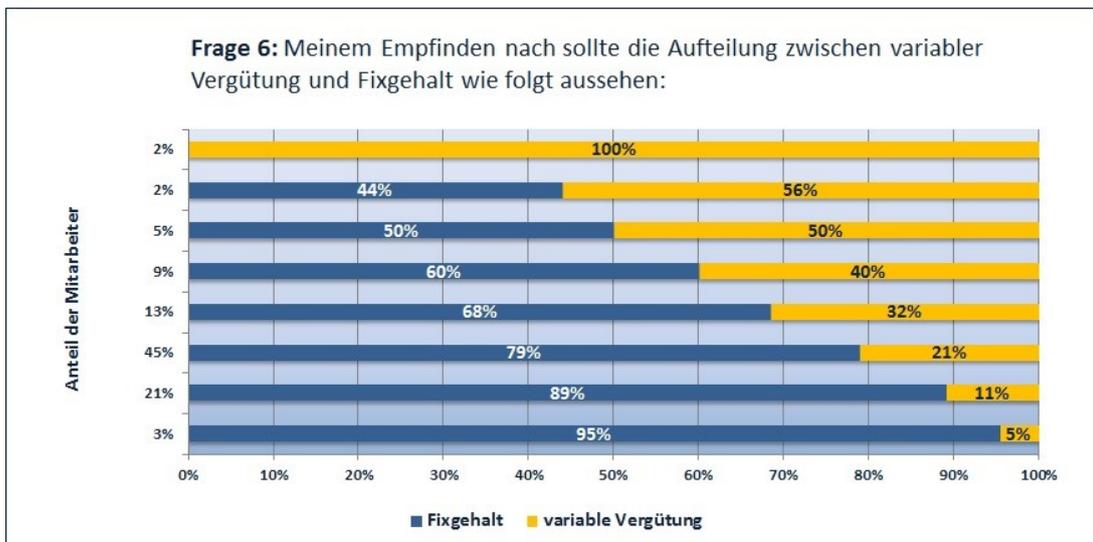


**Abbildung 36: Frage 5 – Beurteilung der strategischen Ausrichtung (eigene Darstellung)**

Wie bereits in der vorigen Frage erwähnt, wird in der Abbildung 36 der Zugang des Unternehmens in Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Bezugsmodells von rd. 75% der Befragten wahrgenommen. Nur rd. 25% sind hier der Meinung, dass das Bezugsmodell die strategische Ausrichtung nur zum Teil bis überhaupt nicht unterstützt. Somit kann festgehalten werden, dass das Unternehmen hinsichtlich der Kommunikation bzw. der Gestaltung des Bezugsmodells, diesen Punkt für alle Begünstigten bisher schon sehr verständlich herausgearbeitet hat.

Anhand der Literatur wird hierbei erwähnt, dass die Zielausrichtung derart erfolgen muss, dass die Unternehmensstrategie dadurch unterstützt wird (vgl. Zigic/Krämer 2010, S. 316-317; vgl. Becker et al. 2012, S.55).

Die nächsten Fragestellungen in der MitarbeiterInnenbefragung beziehen sich im Detail auf die in der Literatur als Instrumentaldimension bezeichnete Ebene in der Gestaltung eines Leistungsanreizsystems. Ziel dabei ist es zum einen die Gestaltung der Anzeilelemente an die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszurichten sowie mögliche Anzeilelemente zu identifizieren.



**Abbildung 37: Frage 6 – Aufteilung Fixgehalt und variable Vergütung (eigene Darstellung)**

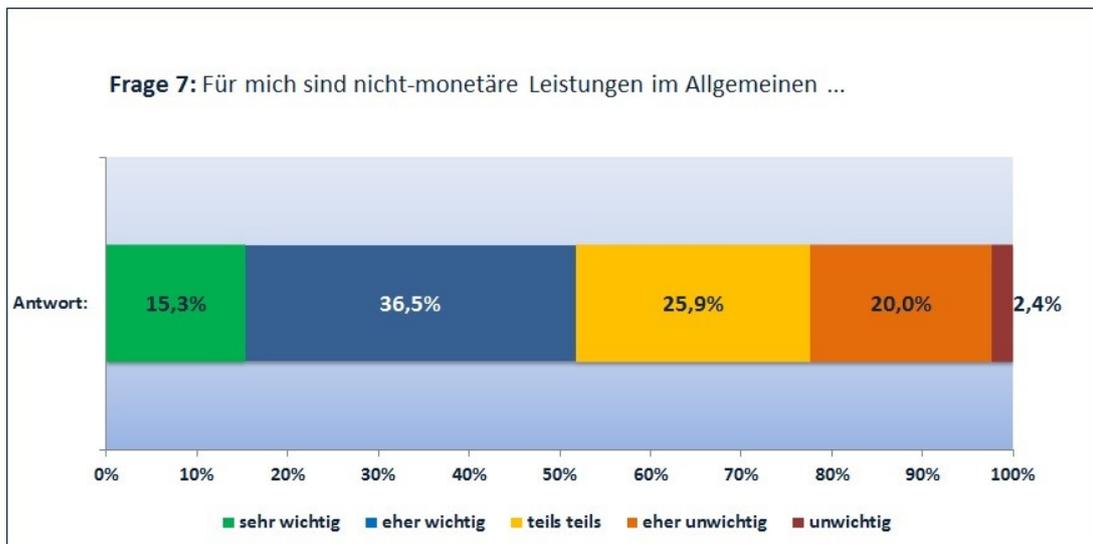
In der Frage 6 wurde das Empfinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Aufteilung zwischen variablen und fixen Vergütungsbestandteilen abgefragt. Der größte Anteil, d.h. rd. 45% der Befragten, bevorzugt bei der Aufteilung der Vergütung in Bezug auf das maximal mögliche Gehalt, ein Verhältnis von rd. 80% fixen und rd. 20% variablen Gehaltsbestandteilen. Dahinter liegt mit rd. 21% der Befragten eine Aufteilung im Verhältnis von 90% fixen Gehaltsbestandteilen und 10% variablen Gehaltsbestandteilen. Wenn diese beiden Ergebnisse zusammengefasst werden, kann gesagt werden, dass sich rd. zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein höheres Fixgehalt und dafür einen niedrigeren variablen Bonus wünschen würden. Anhand der Ergebnisse aus der Fragestellung 6 wurde die These 3 bestätigt.

Aus Sicht des Unternehmens gibt es je nach Bereich auch unterschiedliche Zugänge. Seitens der Abteilung HR kann bestätigt werden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Aspekt Sicherheit wichtig ist und hierbei auch oftmals ein variabler Anteil vernachlässigt werden würde, nur um einen größeren fixen Anteil in der Vergütung zu bekommen. Aus Sicht der Abteilung HR gibt es Seitens des Unternehmens keine Bestimmungen für die Aufteilung der Vergütungsbestandteile, es muss jedoch der gesetzlichen Mindestanforderung entsprochen werden (vgl. Bügler, 03.03.2017).

Aus Sicht der Abteilung Vertriebsstrategie, die mit der Entwicklung des Bezugsmodells betraut ist, wird hervorgehoben, dass es sehr wohl Unterschiede in der Wahrnehmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt und sich jeder unterschiedlich incentiviert fühlt. Es wird jedoch wie bisher ein Verhältnis von 60% zu 40% präferiert, wie es im aktuellen Bezugsmodell im Einsatz und mit der Abteilung HR und dem Betriebsrat auch vereinbart ist (vgl. Wolf, 03.03.2017).

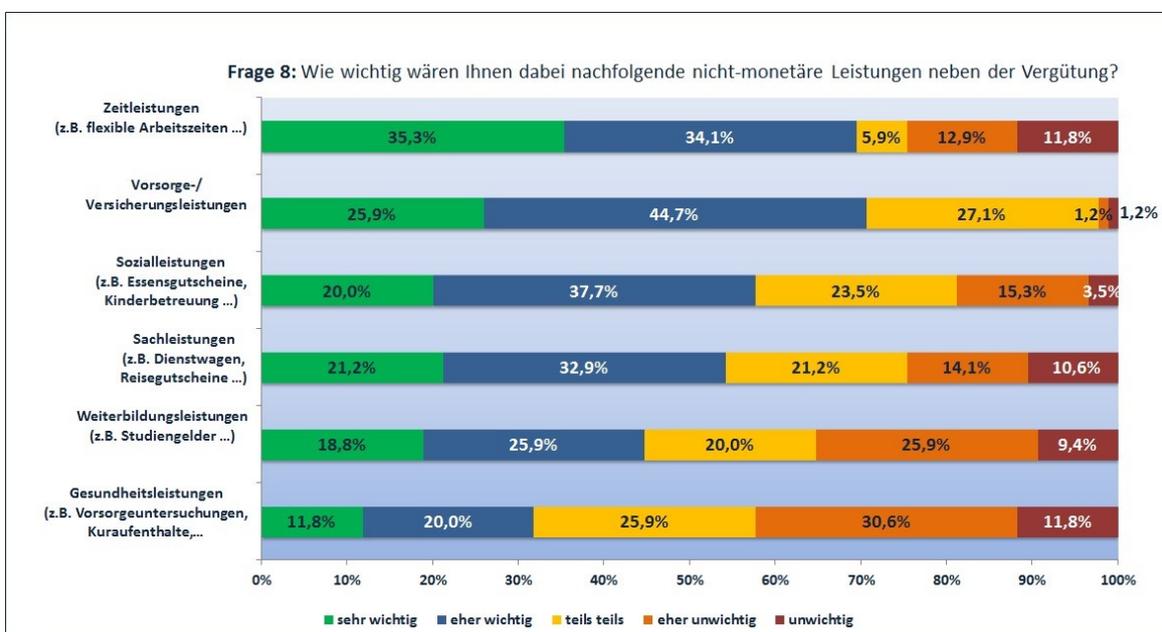
Ergänzend dazu unterstreicht die Sichtweise des Landesleiters Stmk., dass das Maximum des derzeitigen Bezugsmodells nur für wenige erreichbar ist. Es gibt dabei immer wieder Diskussionen über eine andere Aufteilung der fixen und variablen Gehaltsbestandteile. Im Vergleich zwischen dem bestehenden Bezugsmodell und den Ansätzen der Mitbewerber in der Versicherungsbranche wird festgehalten, dass Mitbewerber für höhere Funktionsbereiche ein höheres Grundgehalt aber niedrigere Bonifikationen bezahlen. Im Unternehmen kann jedoch auch bestätigt werden, dass für 40-50% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Bonifikationen eine große Rolle spielen (vgl. Maierhofer, 14.03.2017).

Wenn diese Aussagen mit den Ergebnissen in Abbildung 37 in Verbindung gebracht werden, kann bestätigt werden, dass allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bonifikation wichtig ist aber auch niedriger als bisher sein kann. Die Aufteilung sollte dabei für zukünftige Bezugsmodelle überdacht werden, da für den Großteil der Belegschaft Sicherheit ein Thema ist.



**Abbildung 38: Frage 7 – Wichtigkeit nicht-monetärer Leistungen (eigene Darstellung)**

Die nächste Fragestellung bezieht sich auf die Grundtendenz gegenüber nicht-monetären Leistungen. Dabei ist erkennbar, dass nicht-monetäre Leistungen für rd. 52% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Führungs- und Betreuungsebene wichtig ist. Für rd. 26% der Befragten sind diese Leistungen zum Teil wichtig. Daraus ist ableitbar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich positiv gegenüber dem Einsatz von nicht-monetären Leistungen eingestellt sind.



**Abbildung 39: Frage 8 – Arten nicht-monetärer Leistung (eigene Darstellung)**

Anhand der Grundtendenz aus der Frage 7 wurde bereits die positive Einstellung gegenüber nicht-monetären Leistungen erkennbar. In der Frage 8 wird nun aufgezeigt welche Leistungen neben der monetären Vergütung wichtig sind.

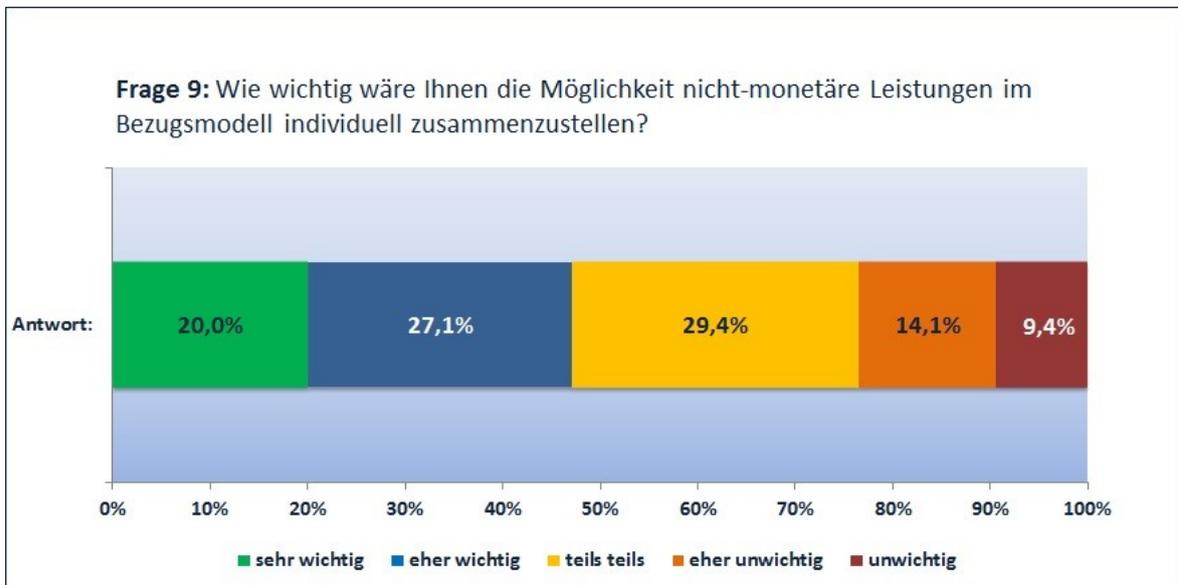
Wie in der Abbildung 39 aufgelistet, stellen Zeitleistungen und Vorsorge/Versicherungsleistungen für rd. 70% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als nicht-monetäre Leistung die wichtigsten Punkte dar. An dritter Stelle liegen Sozialleistungen die für rd. 58% der Befragten wichtig sind. Sachleistungen liegen in der Befragung mit rd. 54% Zustimmung an vierter Stelle. Anhand der Ergebnisse aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung kann hingegen festgehalten werden, dass Weiterbildungs- und Gesundheitsleistungen den Befragten eher als unwichtig erscheinen und somit einen niedrigeren Anreiz darstellen.

In der Analysephase wurde ebenfalls überprüft ob es Zusammenhänge zwischen der Wichtigkeit der einzelnen nicht-monetären Leistungen und dem Geschlecht, der Beschäftigungsdauer als auch der Altersgruppen gibt. Die Auswertungen wurden im Anhang unter dem Kapitel 1.2.1 ab der Seite A-6 angeführt. Aufgrund der geringen Grundgesamtheit ist jedoch kein signifikanter Zusammenhang erkennbar. Anhand der Ergebnisse aus der Fragestellung 7 und 8 konnte jedoch die aufgestellte These 1 bestätigt werden.

Aus den Interviews der drei Unternehmensbereiche, die direkt als auch indirekt bei der Gestaltung des Bezugsmodells mitwirken, wurde festgehalten, dass bspw. für die Abteilung HR auch flexible Arbeitszeiten als nicht-monetäre Leistung im Bezugsmodell sehr gut vorstellbar wären, ähnlich wie es bereits im Cafeteria-System für den Innendienst angeboten wird. Zu berücksichtigen wäre dabei jedoch, dass sich die Leistungspalette je nach Ausbildungsniveau und Tätigkeitsbereich unterscheidet (vgl. Bügler, 03.03.2017).

Die Abteilung Vertriebsstrategie empfindet es als wichtig, nicht-monetäre Leistungen in das Bezugsmodell zu integrieren, jedoch sollten diese einerseits mit den Erwartungen des Managements in den Landesdirektionen als auch mit dem Budgetplänen und der Unternehmensstrategie vereinbar sein. Konkrete Ansätze sind hierbei noch nicht vorhanden (vgl. Wolf, 03.03.2017). Aus Sicht des Landesleiters Stmk. spielen Wertschätzung und Anerkennung bei der Belegschaft insbesondere der Führungs- und Betreuungskräfte eine große Rolle und gehen dabei weit über die Wichtigkeit des Einkommens hinaus (vgl. Maierhofer, 14.03.2017).

Ein wichtiger Input an dieser Stelle ist natürlich auch, dass sich die Struktur des dezentralen Vertriebs der Landesdirektionen sehr stark von der des Innendienstes und der Verwaltung unterscheidet (vgl. Maierhofer, 14.03.2017) und bei der Einführung nicht-monetärer Leistungen als Vergütungsbestandteil im Bezugsmodell berücksichtigt werden sollte.



**Abbildung 40: Frage 9 – Individualität nicht-monetärer Leistungen (eigene Darstellung)**

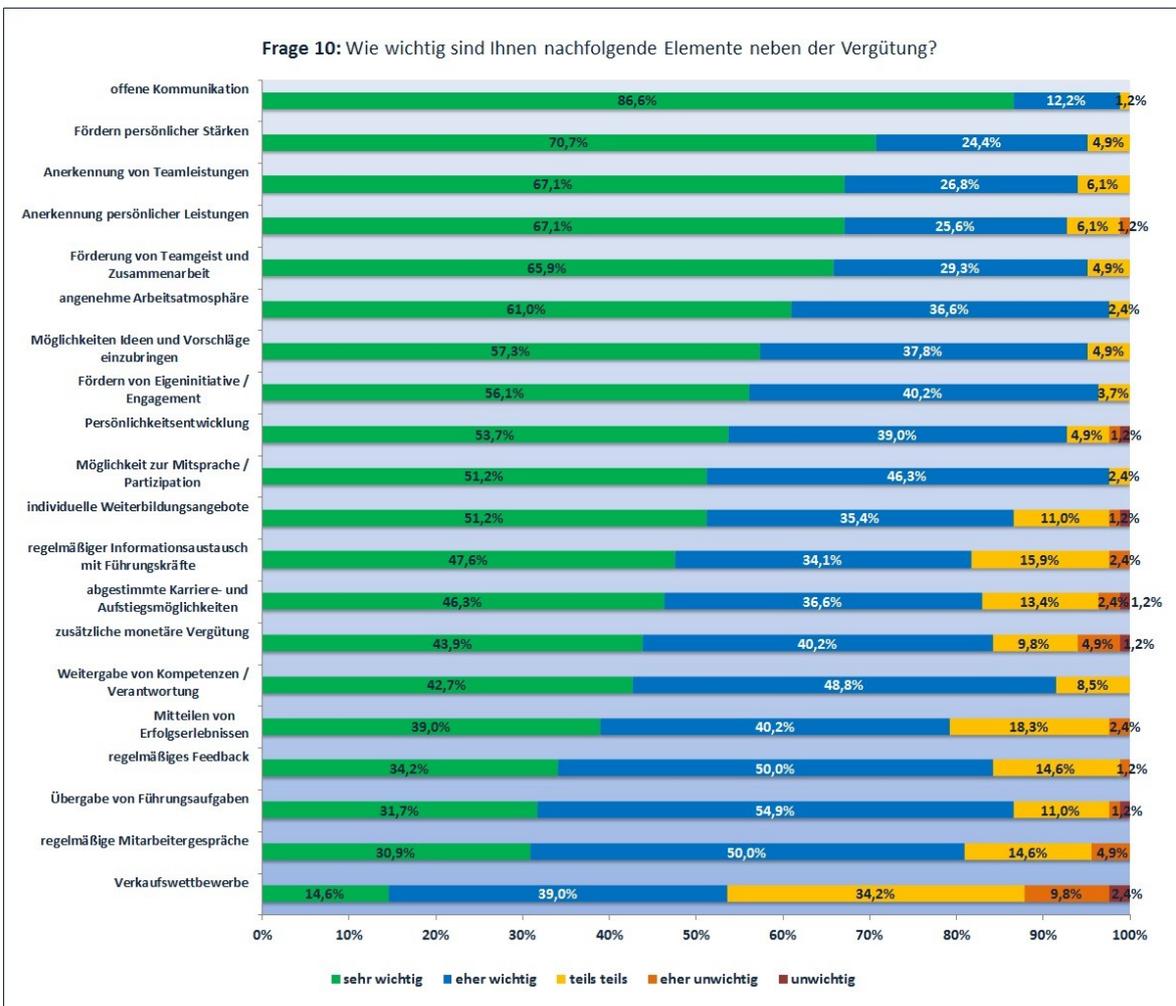
Die Dritte Frage in Hinblick auf mögliche nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell dreht sich nun um die individuelle Zusammenstellbarkeit der verfügbaren Leistungen. Anhand der Ergebnisse ist es rd. 47% der Befragten wichtig diese Möglichkeit für nicht monetäre-Leistungen zu nutzen. Für rd. 30% der Befragten ist diese Möglichkeit zum Teil wichtig.

Daraus kann abgeleitet werden, dass es für rd. Dreiviertel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus ein Thema wäre nicht-monetäre Leistungen individuell nach den persönlichen Bedürfnissen zusammenzustellen. Dabei sollten jedoch die vier Kategorien aus der Frage 8 herangezogen werden um mögliche Ansätze zu finden, die für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen einen Nutzen darstellen.

Die Ergebnisse wurden in der Auswertungsphase ebenso auf Zusammenhänge mit dem Geschlecht überprüft. Aufgrund der geringen Grundgesamtheit ist kein signifikanter Zusammenhang, wie in den Auswertungen im Anhang unter dem Kapitel 1.2.2 ab Seite A-16 angeführt, erkennbar. Nichtsdestotrotz konnte anhand der Ergebnisse aus der Fragestellung 9 die These 2 bestätigt werden.

Aus Sicht des Unternehmens kann in Bezug auf die Fragestellung 9 festgehalten werden, dass die Abteilung HR grundsätzlich für den Einsatz nicht-monetärer Leistungen im Bezugsmodell stimmt, wobei einerseits arbeitsrechtliche Bedingungen erfüllt werden müssen und auch eine Kostendeckung herrschen muss (vgl. Bügler, 03.03.2017) Weiterführend dazu wäre es aus Sicht der Abteilung Vertriebsstrategie sicher eine Möglichkeit, wurde jedoch bisher noch nie angedacht.

Es wäre mit Sicherheit ein organisatorisches Thema aber grundsätzlich spricht nichts gegen ein Baukastensystem in dem die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter einen Teil der Bonifikation gegen eine Leistung eintauschen kann die sie bzw. er sich aufgrund der persönlichen Leistung verdient hat. Hierbei wird es jedoch eher weg von Vergnügungsaktivitäten hin zu Leistungen die für beide Seiten einen Mehrwert bieten können, gehen (vgl. Wolf, 03.03.2017).



**Abbildung 41: Frage 10 – Wichtigkeit immaterieller Elemente (eigene Darstellung)**

In den Fragen 10 und 11 wurden dieselben Elemente abgefragt jedoch mit einer unterschiedlichen Ausrichtung der Fragestellung. Wie in der Abbildung 41 dargestellt wurde im ersten Schritt die Wichtigkeit der Elemente neben der Vergütung abgefragt. Dabei ist ersichtlich, dass alle Elemente einen hohen Grad an Wichtigkeit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufweisen. Die Reihung erfolgte absteigend aufgrund der prozentuellen Gewichtung des Wertes „sehr wichtig“.

Wie in der Abbildung 41 dargestellt, ist eine offene Kommunikationskultur für rd. 99% der Befragten der wichtigste Punkt neben der Vergütung. Weiterführend dazu kann aus den Ergebnissen dieser Frage abgeleitet werden, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Wertschätzung und Anerkennung einen großen Stellenwert haben.

So empfinden mehr als 80% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem das Fördern persönlicher Stärken, die Anerkennung von persönlichen und Teamleistungen, eine angenehme Arbeitsatmosphäre sowie auch die Möglichkeit zur Partizipation und dem einbringen von Ideen und Vorschlägen, als sehr wichtig.

In der Analysephase wurde ebenfalls überprüft ob es Zusammenhänge zwischen der Wichtigkeit der aufgelisteten Elemente und dem Geschlecht, sowie der Beschäftigungsdauer als auch der Altersgruppen gibt. Die Auswertungen dazu sind im Anhang unter dem Kapitel 1.2.3 ab Seite A-21 angeführt. Aufgrund der geringen Grundgesamtheit kann jedoch kein signifikanter Zusammenhang ausgewertet werden.

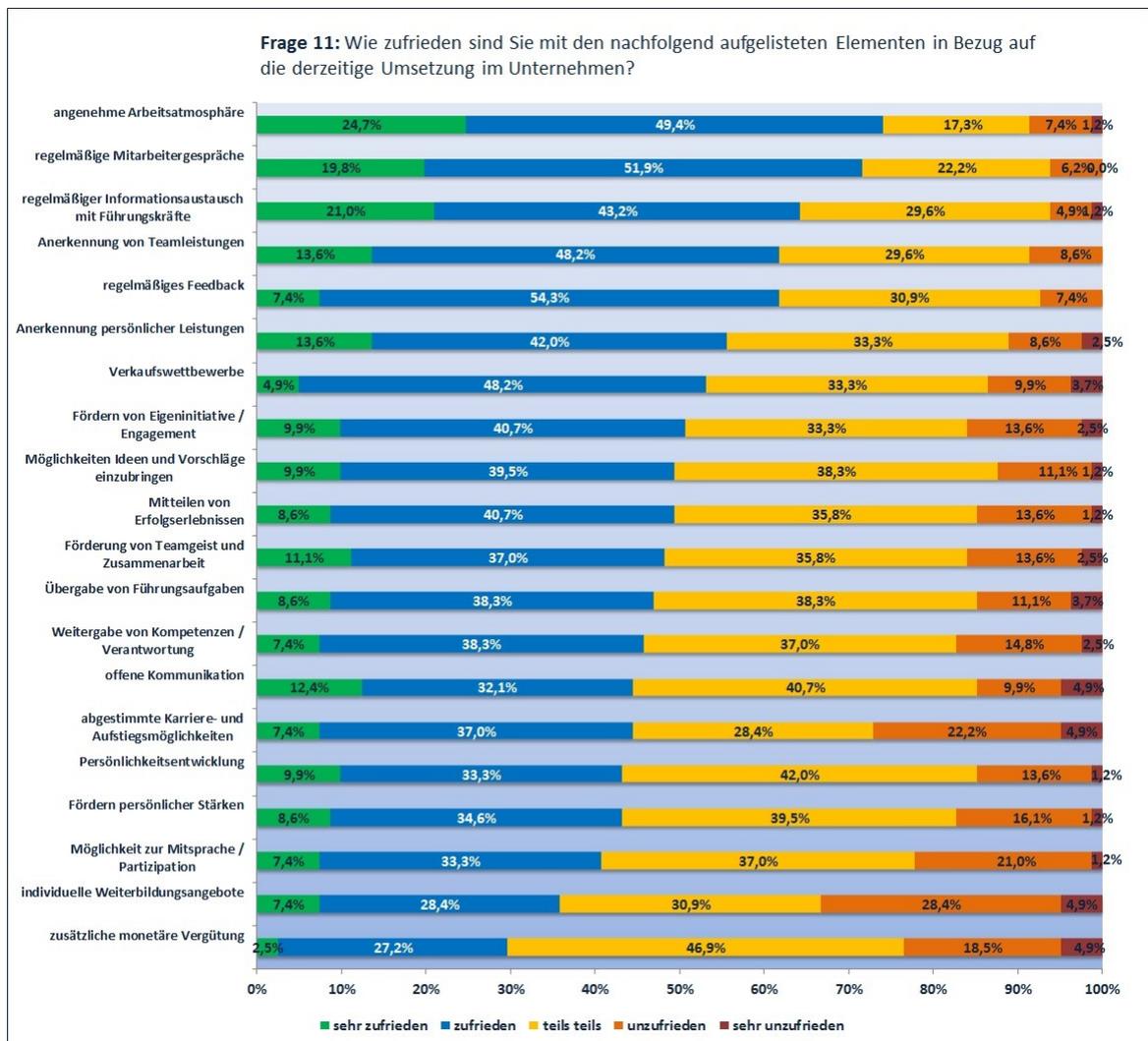
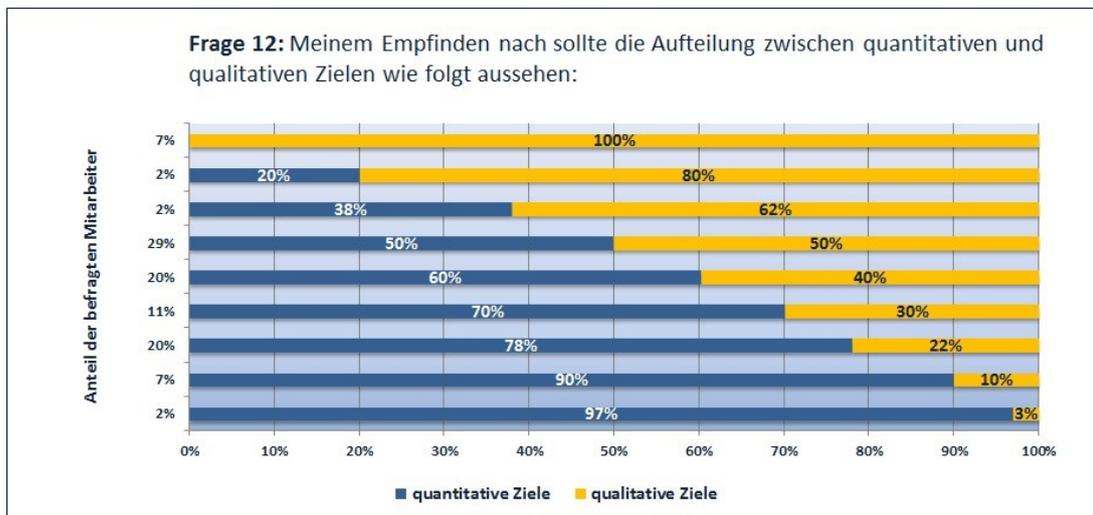


Abbildung 42: Frage 11 – Zufriedenheit immaterieller Elemente (eigene Darstellung)

Im Vergleich zur vorangegangenen Auswertung wurden in der Frage 11 dieselben Elemente in Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Umsetzung im Unternehmen abgefragt. Hierbei zeigt die Abbildung, dass rd. 75% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Arbeitsatmosphäre am zufriedensten sind. Themen wie offene Kommunikation und Fördern persönlicher Stärken rücken jedoch bei der Abfrage der Zufriedenheit weiter nach unten, da nur rd. 44% der Befragten mit der Umsetzung im Unternehmen zufrieden sind und der überwiegende Anteil nur zum Teil bis sehr unzufrieden ist. Auch wie in der vorigen Abbildung aufgelistet nimmt die Möglichkeit zur Partizipation einen niedrigeren Zufriedenheitswert ein.

Aus den Ergebnissen der beiden Fragestellungen werden zum einen die Bedürfnisse der Mitarbeiter hinsichtlich Wertschätzung und Anerkennung erkennbar und zum anderen zeigt es für das Unternehmen auch die Bereiche auf, in denen Handlungsbedarf herrscht.



**Abbildung 43: Frage 12 – Aufteilung quantitativer und qualitativer Ziele (eigene Darstellung)**

Die Frage 12 bezieht sich auf die Subjektdimension in der Gestaltung von einem Leistungsanzreizsystem. Hier wurde die Aufteilung zwischen quantitativen und qualitativen Zielen abgefragt. Wie in der Abbildung dargestellt zeigt sich hier, dass sich die bevorzugte Aufteilung der quantitativen und qualitativen Ziele in einem Rahmen bewegen kann. Aufgrund der Ergebnisse kann festgehalten werden dass sich die quantitativen Ziele sich in einem Rahmen zwischen mind. 50% und max. 80% bewegen dürfen und die qualitativen Ziele sich in einem Rahmen zwischen mind. 20% und 50% bewegen dürfen um überwiegend den Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entsprechen. Daraus ergeben sich in einer kurz zusammengestellten Tabelle nachfolgende Verhältnisoptionen für die Gestaltung der Subjektdimension:

Optionen zum optimalen Verhältnis			
	Quantitative Ziele	:	Qualitative Ziele
1.	50%	:	50%
2.	60%	:	40%
3.	80%	:	20%
4.	70%	:	30%

**Tabelle 9: Verhältnis zwischen quantitativen und qualitativen Zielen (eigene Darstellung)**

Wie in der Tabelle 9 erkennbar ergeben sich aus der Frage 12 vereinfacht dargestellt 4 Optionen, wobei diese anhand der MitarbeiterInnenbefragung nach deren Präferenz gereiht wurden. Rund 29% der Befragten sind hierbei für eine Aufteilung im Verhältnis 50:50, rd. 20% der Befragten sind entweder für eine Aufteilung im Verhältnis 60:40 oder 80:20. Die vierte Option wäre eine Aufteilung im Verhältnis 70:30 wobei dies von nur 11% der Befragten befürwortet wurde.

Ergänzend dazu wurde in den Interviews mit den drei verschiedenen Unternehmensbereichen nachfolgendes festgehalten. Quantitative Ziele stellen für das Unternehmen die Basis dar, da sie sich von der Unternehmensplanung ableiten. Daneben vertritt das Unternehmen jedoch auch den Einsatz von qualitativen Zielen, da dadurch die Qualität der Beratung und Betreuung gegenüber den Kunden sichergestellt wird. Laut der Abteilung Vertriebsstrategie wurden im aktuellen Bezugsmodell nun erstmals Vertriebsziele (quantitativ) an Funktionsziele (qualitativ) gekoppelt, da auch der Weg zur Zielerreichung wichtig ist und dies nicht zu jedem Preis erfolgen soll (vgl. Wolf, 03.03.2017).

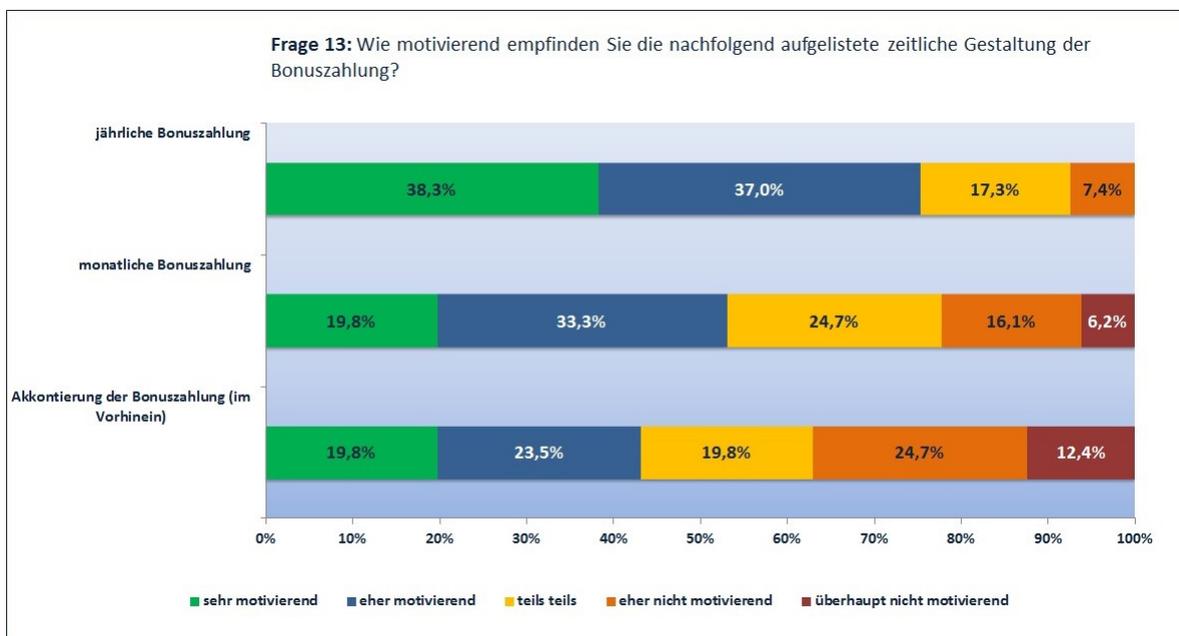
Laut dem Standpunkt der Landesleiter nehmen quantitative Ziele den überwiegenden Anteil ein, da davon auch der Unternehmenserfolg abhängt. In der Versicherungsbranche sind hierbei vor allem drei Kennzahlen essentiell. Zum einen der Umsatz, des Weiteren die Zuwachsrate im Bestand und zum anderen noch die Combined Ratio (Schaden-Kosten-Quote). Werden jedoch der Umsatz und das Zuwachsziel bzw. die Indexwerte laut VVO daraus nicht erreicht, wird das Unternehmen langfristig nicht kostendeckend arbeiten und schrumpfen. Nichtsdestotrotz unterstützen auch die Landesdirektionen den Einsatz von Qualitätszielen wobei die Gewichtung in der Führungs- und Betreuungsebene überdacht werden könnten (vgl. Maierhofer, 14.03.2017). Zudem hat sich das Unternehmen wie bereits in der Analyse des bestehenden Bezugsmodells erwähnt erstmalig vier reinen Qualitätszielen, den sogenannten People Attributes, verschrieben, was auch von der Abteilung HR als sehr positiv empfunden und auch weiter unterstützt wird (vgl. Bügler, 03.03.2017).

Zusätzlich zur Online Mitarbeiter/-Innenbefragung wurden in der Subjektdimension in den Einzelinterviews noch weitere wichtige Punkte in den nachfolgenden Fragestellungen festgehalten und aufgelistet:

Fragestellung	Wesentliche Aussagen:
<b>Wie wird die Erfolgsmessung im aktuellen Bezugsmodell durchgeführt?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebsziele und Funktionsziele mittels Soll/Ist-Vergleich laut Vertriebsplan</li> <li>• die Erfolgsmessung erfolgt täglich wird monatlich kommuniziert</li> <li>• bei qualitativen Ziele gibt es nur die Einschätzung der Führungskraft jedoch keine transparente Erfolgsmessung</li> </ul> (vgl. Wolf 03.03.2017; vgl. Maierhofer, 14.03.2017)
<b>Wie erfolgt die Leistungsbewertung im aktuellen Bezugsmodell?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsbewertung erfolgt anhand Zielerreichung in Prozent in den einzelnen Bausteinen</li> <li>• die Auszahlung erfolgt nach prozentueller Zielerreichung</li> <li>• eventuell problematisch bei People Attributes Zielen da rein subjektive Bewertung der Führungskraft – nicht transparent</li> </ul> (vgl. Wolf 03.03.2017; vgl. Maierhofer, 14.03.2017)
<b>Wie erfolgt die Berechnung der Zielprämie und des variablen Anteils in der Vergütung?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Berechnung erfolgt durch das addieren der prozentuellen Zielerreichung aus den einzelnen Bausteinen</li> <li>• die Vertriebsziele sind dabei jedoch an die Zielerreichung der Funktionsziele geknüpft tragen ohne Erreichung dieser nur bis zu 50% des Bausteines bei</li> </ul> (vgl. Wolf 03.03.2017; vgl. Maierhofer, 14.03.2017)

**Tabelle 10: Fragestellungen aus den Einzelinterviews (eigene Darstellung)**

Die nächste Fragestellung bezieht sich in der Auswertung und Analyse der Ergebnisse auf die Zeitdimension in der Gestaltung eines Leistungsreizsystems.



**Abbildung 44: Frage 13 – Ausschüttung und Motivation (eigene Darstellung)**

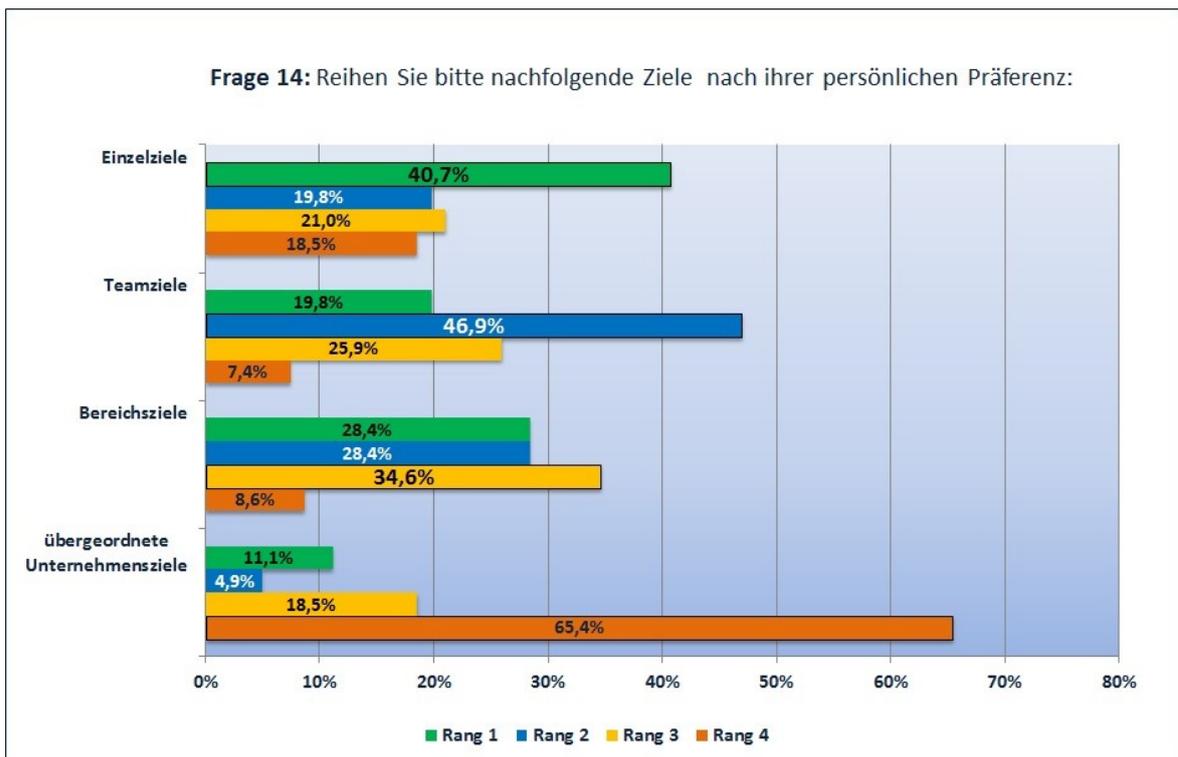
In der Frage 13 wurden mögliche zeitliche Gestaltungsvarianten der Bonuszahlung abgefragt, wobei die bisherige jährliche Ausschüttung von rd. 75% der Befragten als motivierend empfunden wird. Demgegenüber sehen rd. 25% diesen Ausschüttungsrythmus nur zum Teil bis eher nicht motivierend an.

Neben der bisher im Einsatz stehenden jährlichen Bonuszahlung wirkt auch ein monatlicher Ausschüttungsrythmus für rd. 53% der Befragten als mögliche Option, wobei hier auch rd. 6% diese Form als überhaupt nicht motivierend empfinden. Die dritte Form der Bonuszahlung ist im Gegensatz zu den anderen für weniger als die Hälfte der Befragten motivierend, hingegen empfinden diese Form hier rd. 37% der Befragten als eher nicht bzw. überhaupt nicht motivierend. In der Analysephase wurde auch hierbei überprüft ob es Zusammenhänge zwischen der Motivationswirkung der Ausschüttungsrythmen und dem Geschlecht, der Beschäftigungsdauer als auch den Altersgruppen gibt. Die Auswertungen dazu sind im Anhang unter dem Kapitel 1.2.4 ab der Seite A-41 aufgelistet. Aufgrund der geringen Grundgesamtheit liegt auch in dieser Detailauswertung kein signifikanter Zusammenhang vor.

Ergänzend dazu wurde in den Einzelinterviews erhoben, dass sich der Bemessungszeitraum derzeit grundsätzlich auf ein Jahr bezieht und sich an dem Vertriebsplan orientiert. Laut der Abteilung Vertriebsstrategie waren in vergangenen Jahren auch längere Zeiträume von 3-5 Jahren berücksichtigt. Diese Vorgehensweise wurde jedoch verworfen, weil Sie nur mäßig bis gar nicht erfolgreich war. Ein wesentlicher Punkt ist, dass das Bezugsmodell die Führungs- und Betreuungskraft in erster Linie motiviert. Aus diesem Blickwinkel kann die Ausschüttung entweder über einen längeren oder wenn angemessen auch über einen kürzeren Zeitraum erfolgen, wenn es mit der Incentivierung an sich besser vereinbar ist (vgl. Wolf, 03.03.2017).

Aus Sicht des Landesleiters Stmk. gibt es immer dazu immer wieder Diskussionen ob unterjährige Ziele und Vergütungen sinnvoll wären, jedoch ist am Ende das Jahresergebnis maßgeblich für den Erfolg des Unternehmens. Für unterjährige Zielsetzungen und Vergütungen eignen sich Wettbewerbe sehr gut, da ansonsten die Betrachtung sehr komplex ist. Als Ausschüttungsrythmus ist die jährliche Bonifikation aus Sicht des Landesleiters Stmk. gut geeignet. Aufgrund der transparenten Darstellung der Zielerreichung wird zudem auch der mögliche Bonus am Jahresende angezeigt dadurch ist diese Form sicher zusätzlich motivierend. Für die Auszahlung der Bonifikation gibt es jedoch auch die Möglichkeit diese über einen Zeitraum von 12 Monaten aufzuteilen, was unter Umständen auch einen steuerlichen Vorteil bringen kann, jedoch von den wenigsten genutzt wird (vgl. Maierhofer, 14.03.2017).

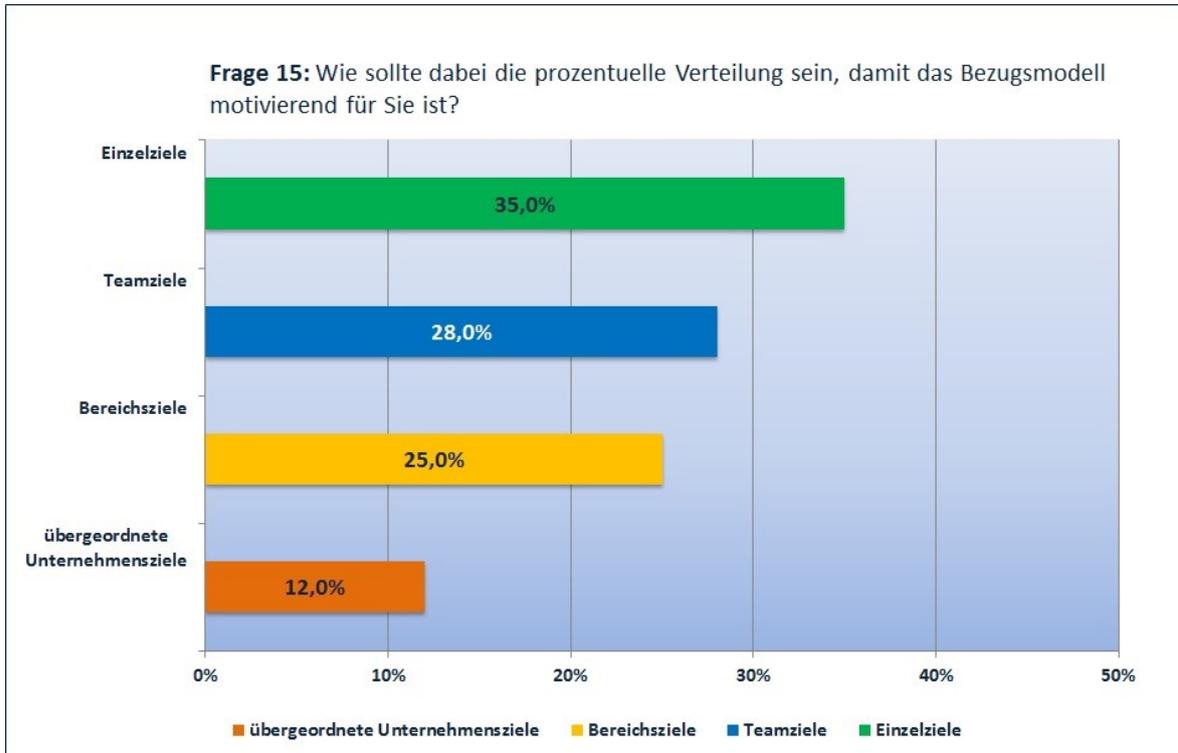
In der Literatur kann dazu festgehalten werden, dass der Ausschüttungsrhythmus den Grad der Motivationswirkung bestimmt. Die Aufteilung ist von der Zielkomponente und der Zuordenbarkeit hinsichtlich operativer und strategischer Ausrichtung der Bemessungsgrundlage abhängig (vgl. Grewe 2012, S.20-22). Mit den nachfolgenden beiden Fragestellungen wurden in der MitarbeiterInnenbefragung die für die Objektdimension wichtigen Bestandteile zur Gestaltung eines Leistungsreizsystems abgefragt.



**Abbildung 45:** Frage 14 – Reihung der Zielebenen (eigene Darstellung)

Die Frage 14 bezieht sich dabei auf die Reihung der Zielebenen nach der persönlichen Präferenz der Befragten. Hierbei wurde in der Abbildung 45 bereits eine Reihung der Zielebenen vorgenommen. Rund 41% der Befragten entschieden sich dafür, dass Einzelziele an erster Stelle stehen sollten, gefolgt von Teamzielen an zweiter Stelle, welche von rd. 47% der Befragten auf diesen Rang gereiht wurden. An dritter Stelle wurden von rd. 35% der Befragten die Bereichsziele eingeordnet. Für mehr als die Hälfte der Befragten, rd. 66%, sollten Unternehmensziele dabei an letzter Stelle stehen.

Weiterführend dazu wurde die prozentuelle Gewichtung der zuvor gereihten Ziele in der MitarbeiterInnenbefragung erhoben und in nachfolgender Abbildung dargestellt.

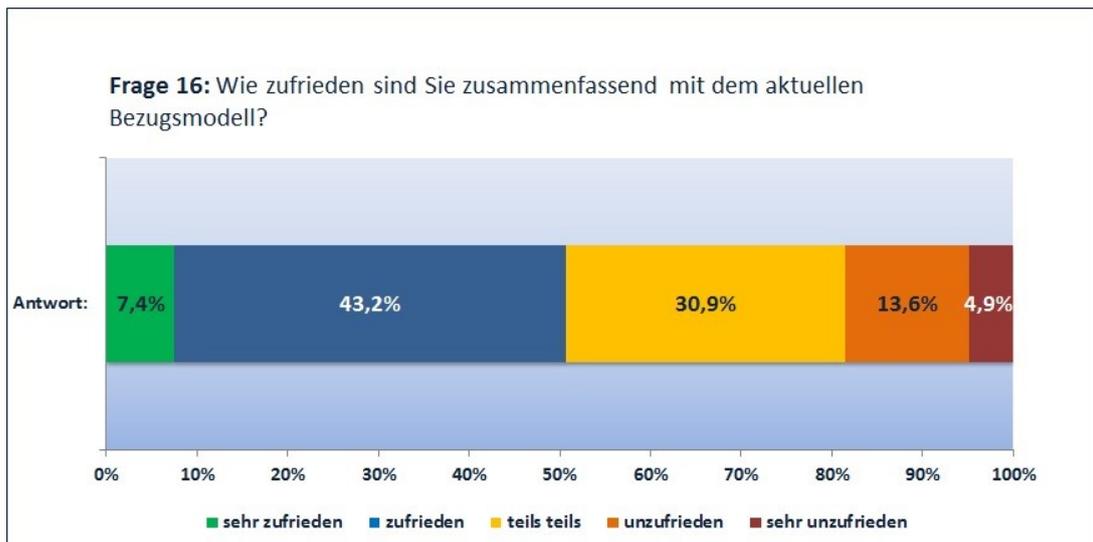


**Abbildung 46: Frage 15 – prozentuelle Verteilung der Zielebenen (eigene Darstellung)**

Aufbauend auf die Frage 14 ist anhand der Fragestellung zur prozentuellen Verteilung der Zielebenen nachfolgende Verteilung zustande gekommen. In Verbindung mit den Zielvorgaben im Bezugsmodell sollten aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Einzelziele rd. 35%, die Teamziele rd. 28%, die Bereichsziele rd. 25% und die Unternehmensziele rd. 12% einnehmen. Diese Verteilung wurde aus den Ergebnissen der Befragten berechnet und als motivierendste Verteilung hervorgehoben.

Aus den persönlichen Interviews kann hierbei noch hervorgehoben werden, dass im derzeitigen Bezugsmodell alle o.a. Zielebenen enthalten sind und die Gewichtung der Zielebenen im aktuellen Bezugsmodell den Vorstellungen des Unternehmens entspricht. Die Unternehmensziele sind je nach Funktion im Bezugsmodell unterschiedlich gewichtet nehmen aber zwischen 10% und 25% ein. Die Bereichs- und Teamziele nehmen rd. 60% ein, da auf dieser Ebene die Planung erfolgt. Den restlichen Anteil nehmen Individualziele ein.

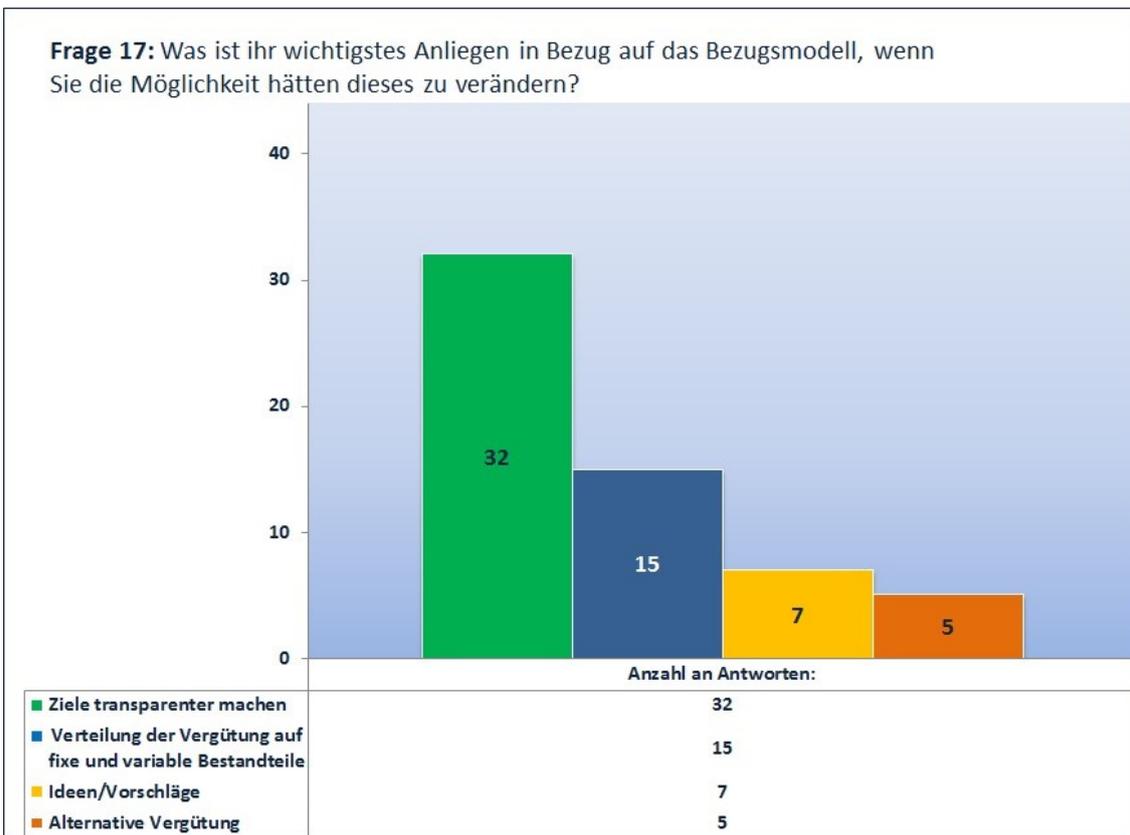
Die Vergütung selbst orientiert sich dabei stark an Team und individuellen Leistungen, in Form von Vertriebs- und Funktionszielen sowie den People Attributes. Des Weiteren kommen erfolgsorientierte Bestandteile aus den Unternehmenszielen in der Berechnung der Vergütung dabei On Top dazu (vgl. Wolf, 03.03.2017; vgl. Maierhofer, 14.03.2017).



**Abbildung 47: Frage 16 – Zufriedenheit mit Bezugsmodell (eigene Darstellung)**

Die vorletzte Frage in der MitarbeiterInnenbefragung bezieht sich auf die Zufriedenheit im Allgemeinen mit dem aktuellen Bezugsmodell. Hierbei kann festgehalten werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Zufriedenheit geteilter Meinung sind. Rund 50% der Befragten sind mit dem aktuellen Bezugsmodell im Allgemeinen (sehr) zufrieden, wobei die restlichen 50% vorrangig zum Teil zufrieden sind, jedoch davon rd. 19% eher unzufrieden bis sehr unzufrieden sind.

Abschließend wurde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch eine offene Frage gestellt, die sich auf ihr wichtigstes Anliegen in Zusammenhang mit dem aktuellen Bezugsmodell und der Möglichkeit diesen Punkt zu verändern.



**Abbildung 48: Frage 17 – Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (eigene Darstellung)**

Die offene Frage, wie in der Abbildung 48 angeführt, wurde von der rd. der Hälfte (44 Antworten) der Teilnehmer der MitarbeiterInnenbefragung genutzt. Aus den Antworten wurden vier Cluster mit Themen gebildet und nach den Häufigkeiten gereiht. Die am häufigsten erwähnten Punkte wurden in Zusammenhang mit der Transparenz der Ziele im Bezugsmodell angeführt. Als zweithäufigster Punkt wurde die Verteilung der fixen und variablen Vergütungsbestandteile genannt. Hierbei kann durchaus eine Verbindung zur Frage 6 hergestellt werden, da in 15 Kommentaren ein höheres Fixgehalt bzw. 100% fix und dafür eine kleinere Bonifikation angeführt wurde. Wie bereits in der Frage 6 erkennbar ist der Aspekt Sicherheit in Vergütung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern doch ein großes Thema da dieser vermehrt angeführt wurde.

Der dritte Cluster wurde Ideen/Vorschläge bezeichnet und 7 Antworten festgehalten. Zum Teil beziehen sich die Antworten auf eine Umgestaltung der Wettbewerbe, als auch zu einer faireren Berechnung der Vergütung, sowie der Forderung das Bezugsmodell an den jeweiligen Tätigkeits-/Funktionsbereich anzupassen. Der vierte Cluster wurde als Alternative Vergütung bezeichnet, hier wurden immaterielle Elemente wie bspw. Weiterbildung, Zeitguthaben als Vergütung oder vermehrt Steuerung über nicht-monetäre Leistungen im Allgemeinen, genannt.

### 7.3.2 Vergleich zwischen Anforderungen und bestehendem Bezugsmodell

Weiterführend zur Analyse des bestehenden Bezugsmodells und der Analyse und Interpretation der MitarbeiterInnenbefragung wird nun ein Vergleich zwischen dem bestehenden Bezugsmodell und den Anforderungen an ein Leistungsanzreizsystem durchgeführt. Für den Vergleich wurde nachfolgende Tabelle anhand der Gestaltungsdimensionen zusammengestellt.

Vergleich zwischen den Anforderungen an ein LAS und dem „aktuellen Bezugsmodell“ der Allianz Elementar Versicherungs-AG		
Anforderungen	Bezugsmodell 2017	Bezugsmodell 2016 (wesentliche Unterschiede)
<b>Instrumentaldimension</b>		
<b>Einfachheit der Ausgestaltung/ Transparenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestaltung des Bezugsmodells erfolgt auf drei Zielebenen und ist auf den ersten Blick übersichtlich</li> <li>Innerhalb der Ebenen erfolgt weitere Gliederung zur Zielerreichung</li> <li>Vertriebsziele mit Funktionszielen verknüpft da diese als Qualitätsziele angeführt werden</li> </ul> <p><b><u>kritische Anmerkung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und der Vergütung ist für Mitarbeiter schwer erkennbar</li> <li>Bezugsmodell in Summe sehr komplex aufgebaut</li> <li>Anzahl der Ziele ist sehr hoch / umfangreich - hinsichtlich der Erkenntnisse aus der Literatur besteht Gefahr der Demotivation</li> </ul>	<p>im Bezugsmodell 2016 war die Gestaltung wie folgt aufgeteilt:</p> <p>80% Fixum 50% Vertriebs-/Funktionsziele 30% Wettbewerbe 10% Unternehmensziele</p> <p><b><u>Unterschied:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zwei Zielebenen</li> </ul>
<b>Anreizkompatibilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>maximale Entlohnung für den Mitarbeiter liegt bei rd. 170% des Bezugsrahmens</li> </ul> <p><b><u>kritische Anmerkung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>maximale Entlohnung wird von den wenigsten tatsächlich erreicht</li> <li>zu viele Bausteine im Bezugsmodell enthalten Anreizkompatibilität wird dadurch nicht gefördert</li> </ul>	kein Unterschied
<b>Wirtschaftlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergütung erfolgt auf rein monetärer Basis</li> <li>Leistung der Mitarbeiter ist gleich Geld in Form von Bonifikationen</li> </ul> <p><b><u>kritische Anmerkung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aufgrund des Bezugsrahmens von rd. 170% wird ein großes Budget reserviert</li> <li>nur wenige erreichen jedoch diese 170%</li> <li>derzeit gibt es keine nicht-monetäre Entlohnung die eventuell hilft Kosten zu sparen und Nutzen für beide Seiten zu erhöhen</li> </ul> <p>✓ Mitarbeiter/-Innen wären dem Einsatz nicht-monetärer Leistungen aufgeschlossen</p> <p>✓ Mitarbeiter/-Innen wären gegenüber einer Umverteilung in der Vergütung aufgeschlossen</p>	kein Unterschied

Tabelle 11: Vergleich zwischen Anforderungen und Bezugsmodell (eigene Darstellung)

Subjektdimension		
<b>Ziel- ausrichtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Zielausrichtung erfolgt klar der Unternehmensstrategie</li> <li>• Zusammenhang zwischen Strategie und Zielausrichtung im Bezugsmodell wird auch von rd. 75% der Mitarbeiter/-Innen erkannt</li> </ul>	kein Unterschied
<b>Anspruchsvolle Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Zielsetzung der Vertriebsziele wird von Konzernebene top down vorgegeben und entspricht der Erwartungshaltung mehr als der Index zu wachsen</li> <li>• Funktionsziele und alle anderen Zielgrößen im Bezugsmodell sind fix vorgegeben</li> </ul> <p><b><u>kritische Anmerkung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielsetzung für viele Mitarbeiter/-Innen nicht transparent</li> <li>• Zielsetzung für viele Mitarbeiter/-Innen unrealistisch</li> <li>• Forderung nach Individualität in der Vereinbarung</li> <li>• Zielaufteilung wird von den Mitarbeiter/-Innen kritisiert – da diese zu wenig den individuellen Aufgaben und Funktionen entsprechen</li> <li>• individuell mit FK vereinbarte Ziele werden im Bezugsmodell nicht berücksichtigt und haben somit auch keine Auswirkung auf die Vergütung</li> </ul>	kein Unterschied
<b>Messbarkeit der Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebsziele und Funktionsziele sowie auch Unternehmensziele sind quantifizierbar</li> <li>• Auswertung erfolgt sehr genau, zeitnah und transparent</li> </ul> <p><b><u>kritische Anmerkung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• People Attributes unterliegen subjektiver Beurteilung – 3 Ausprägungen in der Erfüllung</li> <li>• Kompetenzprofile sind im Unternehmen in der Abt. HR für jeden Tätigkeitsbereichs vorhanden aber nicht mit Qualitätszielen verknüpft</li> <li>• Keine genau Vorgabe zur Beurteilung und Messung vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• im Bezugsmodell 2016 gab es keine People Attributes Ziele</li> <li>• Ebene der „How-Ziele“ nicht vorhanden</li> </ul>
Zeitdimension		
<b>Aktualität / Flexibilität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• die Auswertung erfolgt täglich</li> <li>• Planung der Ziele erfolgt auf jährlicher Basis</li> <li>• Anpassung/Flexibilität bei Wettbewerben gegeben</li> </ul> <p><b><u>kritische Anmerkung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rd. 65% der Mitarbeiter/-Innen sind der Ansicht das die Flexibilität gegenüber Veränderung im Markt (sehr) eingeschränkt ist</li> </ul>	kein Unterschied

Tabelle 12: Vergleich zwischen Anforderungen und Bezugsmodell (eigene Darstellung)

Objektdimension		
<b>Individuelle Zurechenbarkeit/ Beeinflussbarkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelle Ziele sind in Form von Vertriebszielen und Funktionszielen vorhanden</li> <li>• Funktionsziele sind je nach Funktion überwiegend mit Führungsaufgaben verbunden</li> </ul> <p><b><u>kritische Anmerkung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rd. 46% der Mitarbeiter/-Innen sehen die aktive Beeinflussbarkeit nur zum Teil gegeben <ul style="list-style-type: none"> <li>• für weitere 11% ist dies wenig bis überhaupt nicht gegeben</li> </ul> </li> <li>• die Gewichtung und die Verknüpfung von Vertriebs- und Funktionszielen sollte überdacht werden</li> <li>• Zusammenhang für Mitarbeiter/-Innen nicht nachvollziehbar</li> </ul>	kein Unterschied
<b>Gerechtigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leistungsgerechte Vergütung soll durch das Bezugsmodell gewährleistet werden</li> <li>• sehr hohe mögliche Bonifikationen an Leistungsziele im Bezugsmodell geknüpft</li> </ul> <p><b><u>kritische Anmerkung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die leistungsgerechte Vergütung wird nur von rd. 45% der Mitarbeiter/-Innen als solche wahrgenommen – für mehr als die Hälfte ist dies nur zum Teil bzw. nicht der Fall</li> <li>• Zusammenhang der Vergütung mit den Zielen sollte überdacht werden – mehr individuelle Leistungsziele werden von Mitarbeiter/-Innen gefordert</li> </ul>	kein Unterschied

**Tabelle 13: Vergleich zwischen Anforderungen und Bezugsmodell (eigene Darstellung)**

Wie in der durchgeführten Gegenüberstellung ersichtlich, gibt es im aktuellen Bezugsmodell 2017 einige Punkte, hinsichtlich der Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem, die für zukünftige Konzeptionen berücksichtigt werden sollten. In Hinblick auf die wesentlichen Veränderungen zwischen den Bezugsmodellen 2016 und 2017 wurden 2 Punkte hervorgehoben. Die erste Veränderung bezieht sich auf die vorhandenen Zielebenen, die im aktuellen Bezugsmodell von 2017 auf drei erweitert wurden. Die zweite Veränderung betrifft die Einführung zusätzlicher Qualitätsziele in Form der People Attributes.

Neben dem Vergleich zwischen den Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem wird separat auch der Punkt Wettbewerbe näher betrachtet. In nachfolgender tabellarischer Aufstellung wurden Veränderungen gegenüber dem Bezugsmodell 2016 hervorgehoben. Ergänzend dazu wurden die Ergebnisse aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung in Form einer kritischen Anmerkung für den/die Wettbewerb(e) im aktuellen Bezugsmodell angeführt.

Vergleich der Wettbewerbe des Bezugsmodells 2017 / 2016		
<b>Wettbewerbe</b>	<p><b><u>Lippizaner:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 Säulen in der Wertung vorhanden - 1 strategische „Digitalisierung“</li> <li>• in der Wertung scheinen die Plätze 1-10 auf und erhalten Zuschläge von 10%-1% je nach Platzierung vom individuellen Bezugsrahmen</li> <li>• im aktuellen Bezugsmodell ist im Vertriebsmanagement nur für den Exklusiv-Vertrieb ein Wettbewerb vorhanden, der Wettbewerb Panther für das KAM wurde aufgrund strategischer Entscheidungen nicht mehr ins Bezugsmodell aufgenommen -----</li> <li>• es sind klare Regeln und Wettbewerbsbedingungen aufgestellt</li> <li>• Manipulation des Wettbewerbs wird laut den Bedingungen geahndet</li> <li>• neben den Hauptwettbewerben steht den Landesdirektionen ein Budget für regionale Schwerpunkte zur Verfügung</li> </ul> <p><b><u>kritische Anmerkung:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkaufswettbewerbe nehmen für die Mitarbeiter/-Innen von der Wichtigkeit mit 53% den letzten Platz ein</li> <li>• nur rd. 53% der Mitarbeiter/-Innen sind mit der Umsetzung zufrieden</li> <li>• nachfolgende Anmerkungen ergaben sich aus der Befragung: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettbewerbe reduzieren und eventuell aus dem Bezugsmodell ausklammern – separat vergüten</li> <li>- faire Gestaltung der Wettbewerbe</li> <li>- Beeinflussbarkeit der Ergebnisse im Wettbewerb</li> </ul> </li> </ul>	<p><b><u>Lippizaner (Exklusiv-Vertrieb):</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 Säulen in der Wertung vorhanden - 2 strategische „Preismanagement“ und „Allianz SIM“</li> <li>• in der Wertung scheinen die Plätze 1-16 auf und erhalten Zuschläge von 30%-4% je nach Platzierung vom individuellen Bezugsrahmen</li> <li>• zwischen dem 1. und 2. Platz gibt es vier Prozentpunkte und für alle weiteren zwei Prozentpunkte Unterschied, wobei Platz 13 u.14 sowie Platz 15 u. 16 denselben Zuschlag erhalten</li> </ul>
	<p><b><u>Panther (KAM/Makler):</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 Säulen in der Wertung vorhanden</li> <li>• in der Wertung scheinen vier Plätze auf und wurden wie folgt vergütet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Platz 30%iger Zuschlag</li> <li>- 2. Platz 21%iger Zuschlag</li> <li>- 3. Platz 12%iger Zuschlag</li> <li>- 4. Platz 6%iger Zuschlag</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;">vom individuellen Bezugsmodell</p>	
<b>Gewichtung:</b>	<b>bis zu 10% im Bezugsmodell 2017</b>	<b>bis zu 30% im Bezugsmodell 2016</b>

**Tabelle 14: Vergleich Wettbewerbe im Bezugsmodell (eigene Darstellung)**

## 8. Konzeption eines Leistungsanreizsystems für die Allianz Elementar Versicherungs-AG

In den folgenden Kapiteln wird nun die Konzeption des Leistungsanreizsystems für das Vertriebsmanagement der Allianz Elementar Versicherungs-AG durchgeführt. Dies erfolgt aufbauend auf den Erkenntnissen die über die Literatur erarbeitet wurden und den Ergebnissen aus der MitarbeiterInnenbefragung.

### 8.1 Abstimmung des theoretischen Leistungsanreizsystems mit den Ergebnissen aus der Primärforschung

Der Beginn der Konzeption erfolgt nun im ersten Schritt mit einer Abstimmung zwischen der theoretischen Konzeption des Leistungsanreizsystems aus dem Kapitel 5, welches anhand empfohlener Bestandteile aus der Literatur konzipiert wurde, und den Ergebnissen aus der MitarbeiterInnenbefragung.

Die Abstimmung wird mit Hilfe der vier Gestaltungsdimensionen nach Grewe durchgeführt und in tabellarischer Gegenüberstellung aufgebaut.

Abstimmung theoretische Konzeption mit Ergebnissen der Mitarbeiter/-Innenbefragung		
theoretische Konzeption	Mitarbeiter/-Innenbefragung	Erkenntnisse für die Praxis
<b>Instrumentaldimension</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixgehalt liegt zwischen 50% und 85%</li> <li>• variable Vergütung liegt zwischen 15% und 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixgehalt sollte bei rd. 80% liegen</li> <li>• variabler Anteil sollte bei rd. 20% liegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- höherer Anteil Fixgehalt dafür niedriger maximaler Bonus</li> <li>- es sollte jedoch ein Anreiz für zur Leistungsbereitschaft bestehen bleiben</li> </ul>
<p><b>Leistungsorientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Individual-, Bereichs-, Teamziele</li> <li>- mittels Short-Term Incentive</li> <li>- Bonuszahlung innerhalb eines Jahres</li> </ul> <p><b>Erfolgsorientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensziele</li> <li>- mittels Long-Term Incentive</li> <li>- Bonuszahlung länger als ein Jahr</li> </ul>	<p><b>Leistungsorientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 35% Einzelziele</li> <li>- 28% Teamziele</li> <li>- 25% Bereichsziele</li> </ul> <p><b>Erfolgsorientierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12% Unternehmensziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufteilung erfolgt mit Schwerpunkt bei Einzelzielen</li> <li>- Vergütung sollte sich an dieser Gewichtung orientieren</li> <li>- geringster Anteil bei Unternehmenszielen, fraglich ob diese berücksichtigt werden sollten</li> </ul>

Tabelle 15: Abstimmung theoretische Konzeption mit MitarbeiterInnenbefragung (eigene Darstellung)

Instrumentaldimension		
<p><b>Verknüpfung von Zielkomponenten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verknüpfung ist für die Vergütung selbst wichtig.</li> </ul> <p>zwei Varianten vorhanden:</p> <p><b>Variante 1:</b> (Individual + Bereich + Team) x Unternehmensziel</p> <p><b>Variante 2:</b> (Unternehmen + Bereich + Team) x Individualziel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MitarbeiterInnen bevorzugen leistungsgerechte Vergütung</li> <li>• Mehr Einflussnahme auf die Vergütung durch eigene Leistung</li> </ul>	<p>Hinsichtlich der Vergütung sollte sich in der Konzeption wenn möglich an Variante 2 orientieren, da Individualleistung im Vordergrund steht:</p> <p>(Team + Bereich) x Individual + Unternehmen = <u>Vergütung</u></p>
<p><b>Nicht-monetäre / immaterielle Leistungen</b></p> <p>3 Kategorien anhand der Literatur abgeleitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusatzleistungen</li> <li>• Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten</li> <li>• Arbeitsbedingungen</li> </ul> <p>Inanspruchnahme ev. über Cafeteria-System</p>	<p>nachfolgende Elemente haben mehr als 50% an Wichtigkeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitleistungen</li> <li>• Vorsorge/Versicherungsleistungen</li> <li>• Sozialleistungen</li> <li>• Sachleistungen</li> </ul> <p>für rd. 75% der Mitarbeiter/-Innen ist die Möglichkeit zur individuellen Zusammenstellung der Leistungen ein Thema</p> <p>weitere Themen fallen unter den Bereich Wertschätzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Kommunikation</li> <li>• Anerkennung von Leistungen</li> <li>• Fördern persönlicher Stärken</li> <li>• Partizipation</li> <li>• Ideen/Vorschläge einbringen etc.</li> </ul>	<p>abgeleitet aus den Ergebnissen der Mitarbeiter/-Innenbefragung ergeben sich nachfolgende Erkenntnisse:</p> <p><b>Arbeitsbedingungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitleistungen</li> </ul> <p><b>Zusatzleistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorsorge/Versicherungsleistungen</li> <li>• Sozialleistungen</li> <li>• Sachleistungen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abstimmung möglicher Alternativen für die oben angeführten Bausteine</li> <li>• Auswahl könnte als Ersatz für die Auszahlung eines Teiles der Bonifikation möglich sein.</li> </ul> <p>Thema Wertschätzung als immaterielle Leistung einführen.</p>

**Tabelle 16: Abstimmung theoretische Konzeption mit MitarbeiterInnenbefragung (eigene Darstellung)**

<b>Subjektdimension</b>																	
<p>Inhalt der Zielkomponenten ist wesentlich für die Leistungs- und Verhaltensmessung</p> <p>Hierbei spielt auch die Abstimmung des Verhältnisses zwischen quantitativen und qualitativen Ziele eine Rolle.</p> <p>Bewertung von Faktor Qualität mittels Kompetenzmodelle möglich.</p>	<p>Anhand der Mitarbeiter/-Innenbefragung wurden vier Verhältnisoptionen identifiziert:</p> <table border="0"> <tr> <td><b>quantitative</b></td> <td>:</td> <td><b>qualitative</b></td> </tr> <tr> <td>1) 50%</td> <td>:</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>2) 60%</td> <td>:</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>3) 80%</td> <td>:</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>4) 70%</td> <td>:</td> <td>30%</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionsziele werden derzeit als qualitative Ziele bezeichnet <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewertung erfolgt mittels quantifizierbarer Größen</li> </ul> </li> <li>• People Attribute Ziele sind ebenso qualitative Ziele <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewertung erfolgt rein subjektiv durch Führungskraft</li> </ul> </li> <li>• <u>Kritische Anmerkung:</u> aktive Beeinflussbarkeit der Zielerreichung und der Vergütung für viele nicht möglich</li> </ul>	<b>quantitative</b>	:	<b>qualitative</b>	1) 50%	:	50%	2) 60%	:	40%	3) 80%	:	20%	4) 70%	:	30%	<p>abgeleitet aus den Ergebnissen der Mitarbeiter/-Innenbefragung ergeben sich nachfolgende Erkenntnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- qualitative Ziele sind den Mitarbeiter/-Innen ebenso wichtig</li> <li>- Individuell vereinbarte Funktions- und Qualitätsziele die auch Vergütungsrelevanz haben</li> <li>- Beeinflussbarkeit der Zielerreichung/Vergütung durch eigene Leistung muss gegeben sein</li> <li>- Bewertung von Qualitätszielen muss transparenter sein</li> </ul>
<b>quantitative</b>	:	<b>qualitative</b>															
1) 50%	:	50%															
2) 60%	:	40%															
3) 80%	:	20%															
4) 70%	:	30%															
<b>Zeitdimension</b>																	
<p>Der Ausschüttungsrythmus orientiert sich an der Zielkomponente und ist von deren Ausrichtung abhängig.</p>	<p>Anhand der Mitarbeiter/-Innenbefragung wurden zwei Präferenzen identifiziert:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. jährliche Bonuszahlung</li> <li>2. monatliche Bonuszahlung</li> </ol> <p>derzeit ist der Ausschüttungsrythmus jährlich</p>	<p>abgeleitet aus den Ergebnissen der Mitarbeiter/-Innenbefragung ergeben sich nachfolgende Erkenntnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jährliche Gestaltung durch Vertriebsplan vorgegeben</li> </ul>															
<b>Objektdimension</b>																	
<p><b>Aufteilung der Zielkomponenten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lt. Anforderungen an ein LAS sollten max. 3 Zielebenen vorhanden sein</li> <li>- Zielebenen sollten sich daher aus Individual, Team und einem Bereichs oder einer übergeordneten Organisatorischen Ebene zusammensetzen</li> </ul>	<p>Derzeit sind vier Zielebenen im Bezugsmodell vorhanden.</p> <p>Anhand der Mitarbeiter/-Innenbefragung wurden diese nach der Präferenz gereiht:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Rang – Individualziele</li> <li>2.Rang – Teamziele</li> <li>3.Rang – Bereichsziele</li> <li>4.Rang – Unternehmensziele</li> </ol> <p>Nachfolgende prozentuelle Verteilung ergibt sich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 35% Einzelziele</li> <li>- 28% Teamziele</li> <li>- 25% Bereichsziele</li> <li>- 12% Unternehmensziele</li> </ul> <p>Aus den Kommentaren der Frage 17 geht hervor, dass es zu viele Ziele/Zielebenen gibt und die Ziele transparenter und die Zielzusammensetzung einfacher gemacht werden sollte.</p>	<p>abgeleitet aus den Ergebnissen der Mitarbeiter/-Innenbefragung ergeben sich nachfolgende Erkenntnisse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Anzahl der Ziele im Allgemeinen ist zu hoch</li> <li>- kann zu Demotivation führen – anhand der Literatur belegt</li> <li>- Anzahl der Zielebenen in zukünftigen Bezugsmodellen reduzieren</li> <li>- Überdenken welche Ebenen für den jeweiligen Funktionsbereich Relevanz haben.</li> <li>- Jedes Ziel welches nicht aktiv gesteuert werden kann stellt auch keinen Anreiz dar.</li> </ul>															

**Tabelle 17: Abstimmung theoretische Konzeption mit MitarbeiterInnenbefragung (eigene Darstellung)**

Anhand der Abstimmung zwischen den Gestaltungsdimensionen aus der Konzeption des theoretischen Leistungsanreizsystems und den Ergebnissen aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung wurden nun wesentliche Erkenntnisse herausgearbeitet. Diese Erkenntnisse werden im nächsten Kapitel in die Konzeption des Leistungsanreizsystems für das Vertriebsmanagement in der Allianz Elementar Versicherungs-AG, eingearbeitet.

## 8.2 Konzeption des Leistungsanreizsystems

Im nächsten Schritt erfolgt nun die Konzeption des Leistungsanreizsystems für das Vertriebsmanagement der Allianz Elementar Versicherungs-AG.

Wie in der theoretischen Konzeption bereits angeführt wird das Leistungsanreizsystem anhand nachfolgender vier Gestaltungsdimensionen nach Grewe aufgestellt:

- **Instrumentaldimension:** Identifikation einzelner Leistungsanreizelemente
- **Subjektdimension:** Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Leistungsanreizen
- **Zeitdimension:** zeitliche Gestaltung der Anreizelemente
- **Objektdimension:** Ausrichtung der Anreizgewährung nach Zielebenen

Zudem werden für jede Dimension die kritischen Anmerkungen aus dem Vergleich zwischen den Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem und dem Bezugsmodell, sowie den Erkenntnissen aus der Abstimmung der theoretischen Konzeption mit der MitarbeiterInnenbefragung in Einklang gebracht und in der Gestaltung mitberücksichtigt.

### 8.2.1 *Instrumentaldimension: Identifikation einzelner Leistungsanreizelemente*

Die erste Dimension bezieht sich in der Konzeption auf die Identifikation einzelner Leistungsanreizelemente. In der Versicherungsbranche setzt sich die Entlohnung aus drei Komponenten zusammen. Den zeitbezogenen Anteilen, die laut Kollektivvertrag geregelt sind, den leistungsbezogenen in Form der variablen Vergütung und den Zusatzleistungen in Form von Incentives.

Für das Vertriebsmanagement der Allianz Elementar Versicherungs-AG gibt es laut dem aktuellen Bezugsmodell nachfolgende Aufteilung:

- **Zeitbezogen:** fixer Bezug 80% des Bezugsrahmens (80/170)
- **Leistungsbezogen:** Aufteilung der Bezüge auf drei Zielebenen
- **Zusatzleistungen:** in Form von Wettbewerben  
wenn Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter in der Wertung ist

Zusätzlich dazu wird in der Konzeption des neuen Leistungsanreizsystems/Bezugsmodells nachfolgende vierte Form der Vergütung ergänzt:

- **Wertschätzung:** Wertschätzung wird von den Mitarbeiter/-Innen zunehmend gefordert und kann in verschiedenen Formen gezeigt werden.

Weiterführend dazu werden die einzelnen Vergütungsbestandteile in der Instrumentaldimension näher betrachtet und mit den kritischen Anmerkungen zum bestehenden Bezugsmodell und den Erkenntnissen aus der MitarbeiterInnenbefragung angereichert.

### Zeitbezogene Vergütung

Die zeitbezogene Vergütung bezieht sich auf das Grundgehalt im Leistungsanreizsystem bzw. dem Bezugsmodell in der Führungs- und Betreuungsebene. Anhand des derzeitigen Bezugsmodells sind 80% des Bezugsrahmens fix vergütet und weitere 90% des Bezugsrahmens auf vorrangig leistungsbezogene Elemente aufgeteilt. Diese Aufteilung entspricht einer Verteilung, in Bezug auf das Gesamtgehalt, von 48% zu 52%.

Aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung ging hervor, dass sich rd. zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen höheren fixen Anteil an der Gesamtvergütung wünschen. In ausgewerteten Zahlen bewegt sich dieser Anteil in einem Bereich von tatsächlichen 70% bis 90% der maximal erzielbaren Vergütung, was bei Umsetzung zu einer wesentlichen Steigerung des Fixgehalts führen würde. Demgegenüber wird aus Unternehmenssicht der Anspruch verfolgt die Zusammensetzung effizienter zu gestalten, sodass die Anreize besser gesetzt werden. Die völlige Verwerfung des variablen Vergütung wie von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewünscht entspricht nicht dem Zugang des Unternehmens.

Weitere Überlegungen in Bezug auf die Konzeption basieren auf den geführten Interviews mit den drei Unternehmensbereichen der Allianz Elementar Versicherungs-AG. Hierbei wurde mehrmals erwähnt, dass nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die maximale Entlohnung von rd. 170% des Bezugsrahmens erreichen. Im Durchschnitt gerechnet liegt die tatsächliche Auszahlungssumme aus dem Bezugsrahmen in einem Bereich zwischen 130% bis 140% (vgl. Wolf, 03.03.2017; vgl. Harrer, 13.12.2016).

Das Budget für das Bezugsmodell wird jedoch für die maximal erreichbare Entlohnung von 170% geplant, wobei die tatsächliche Auszahlung mind. in einem Rahmen zwischen 30% und 40% pro Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter darunter liegt.

Daraus ergibt sich als Vorschlag für die Konzeption zukünftiger Leistungsanreizsysteme in Form von Bezugsmodellen, nachfolgende Überlegung:

Bisherige Verteilung	Vorschlag für Konzeption des Leistungsanreizsystems
Bezugsrahmen: 80% zu 170% <u>umgerechnete Verteilung:</u> fix 48% zu variabel 52%	Bezugsrahmen: 80% zu 140% <u>umgerechnet Verteilung:</u> fix rd. 60% zu variabel rd. 40%

**Tabelle 18: Vorschlag zeitbezogene Vergütung (eigene Darstellung)**

Aufgrund der vorgeschlagenen Verteilung für zukünftige Bezugsmodelle, können für das Unternehmen nachfolgende Vorteile entstehen:

- effizientere Budgetierung des Vertriebsplans und des Bezugsmodells
- realistischere Verteilung des Bezuges für die MitarbeiterInnen
- eventuelle Kostenersparnis durch genauere Einschätzung
- freies Budget von 30% welches bisher in der Planung des Bezugsmodells reserviert war
- aus der Umverteilung der Vergütungsbestandteile des Bezugsmodell kann freigewordenes Budget für andere Leistungen bzw. auch für andere Unternehmensbereiche verwendet werden

### Leistungsbezogene Vergütung

Neben der zeitbezogenen Vergütung stellt die leistungsbezogene Vergütung den eigentlichen Einsatzbereich eines Leistungsanreizsystems dar. Hierbei erfolgt die Vergütung in Form von Bonifikationen anhand der persönlichen Leistung sowie aus erfolgsorientierten Bestandteilen.

Wie im Vorschlag für die Konzeption zukünftiger Bezugsmodelle festgehalten, bezieht sich die Literatur in der variablen Vergütung auf eine Bandbreite, je nach Funktionsbereich, zwischen 15% und 50%. Anhand der Ergebnisse aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung sind rd. zwei Drittel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben einem höheren fixen Anteil des Bezugsrahmens mit einem niedrigeren variabel erzielbaren Anteil zufrieden, sofern dieser auch durch persönliche Leistung beeinflussbar ist.

Der nächste Schritt führt weiter zur Aufstellung der Ziele welche die Berechnungsbasis für die Vergütung in Form von Bonifikationen darstellen. Wie in dem bisher im Einsatz stehenden Bezugsmodell, werden die Ziele auf Zielebenen aufgeteilt und prozentuell zugeordnet, sodass die maximal erreichbare Bonifikation anhand der Zielerreichung darstellbar wird.

In Bezug auf den zuvor bereits getroffenen Vorschlag zur Neugestaltung des Bezugsmodells, bezieht sich der variable Anteil auf 40% der Vergütung und würde den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im neuen Bezugsmodell rund 60% des Bezugsmodells an zusätzlicher Bonifikation bringen.

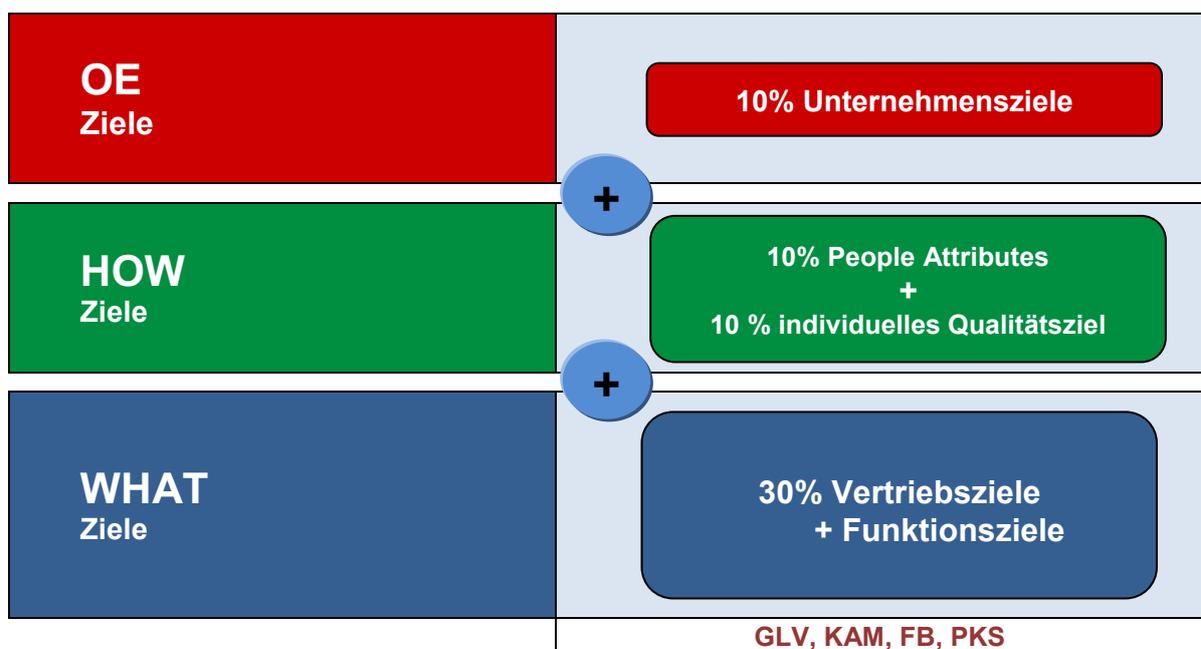
Für die praktische Konzeption erfolgt im nächsten Schritt die Aufteilung der 60%igen Bonifikation auf die möglichen Zielebenen im Bezugsmodell. Um in diesem Schritt auch den wesentlichsten Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem, in Hinblick auf die Instrumentaldimension, gerecht zu werden ist es wichtig auf nachfolgende Punkte acht zu geben:

- Einfachheit der Ausgestaltung / Transparenz
- Anreizkompatibilität
- Wirtschaftlichkeit

Aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung in der auch die Zielzusammenstellung thematisiert wurde, konnten nachfolgende Aussagen hervorgehoben werden:

- Anzahl der Zielebenen reduzieren (max. 3 Zielebenen)
- Vergütungsbausteine an Anzahl der Zielebenen anpassen
- Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Vergütung transparent und nachvollziehbar gestalten
- Ausrichtung der Vergütung vorrangig an Individualzielen
- Berücksichtigung von individuell vereinbarten Funktions- oder Qualitätszielen die auch Vergütungsrelevanz haben

Anhand der Aussagen aus der MitarbeiterInnenbefragung und der Orientierung an der bisherigen Gestaltung der Zielebenen wird für die praktische Konzeption nachfolgende Gestaltung der leistungsbezogenen Vergütung vorgeschlagen.



**Tabelle 19: Aufteilung der Bonifikation auf Zielebenen (eigene Darstellung)**

In der Tabelle 19 erfolgte nun eine neue Aufteilung der Zielebenen anhand derer die prozentuelle Verteilung der Bonifikation erfolgt. Wie aus den Anmerkungen aus der MitarbeiterInnenbefragung wurden drei Bausteine auf die jeweiligen Ebenen verteilt. Die Ebene der „What-Ziele“ wurde mit 30% festgelegt und setzt sich aus Vertriebs- und Funktionszielen zusammen.

Die Ebene der „How-Ziele“ wurde mit 20% festgelegt und setzt sich aus den People Attributes mit 10% sowie einem 10%igen individuellen Qualitätsziel zusammen. Das individuelle 10%ige Qualitätsziel wird anstelle der bisherigen 10% für den Bereich „Einfach für die Kunden“, angelegt. Dadurch wird auf der Ebene der „How-Ziele“ mehr Individualität geschaffen und die Zielvereinbarung aus dem jährlichen Mitarbeitergespräch mit der Führungskraft auch in die Vergütung eingebunden.

Die dritte Ebene der „OE-Ziele“ bezieht sich auf die Unternehmenszielerreichung. Dem Unternehmen ist es an dieser Stelle wichtig, auch dieses Element in die Vergütung der Führungs- und Betreuungsebene miteinfließen zu lassen, da sie zum Unternehmenserfolg beitragen und dies im Unternehmen auch kommuniziert wird. In der Gegenüberstellung zu MitarbeiterInnenbefragung entspricht der 10%ige Anteil der Unternehmensziele auch den Ergebnissen der Zielverteilung aus der Befragung.

Zusammenfassend können mit der vorgeschlagenen Aufteilung für die Konzeption nachfolgende Übereinstimmungen aus den Ergebnissen der MitarbeiterInnenbefragung und den Vorstellungen aus der Unternehmenssicht erzielt werden:

- Anzahl der Zielebenen auf max. drei reduziert
- individuelles Qualitätsziel als Vergütungsbestandteil
- Vertriebs- und Funktionsziele als separater Leistungsbestandteil
- Unternehmensziele sollen in der Funktionsebene des Vertriebsmanagements einen Teil der Vergütung ausmachen.

### Zusatz- und Nebenleistungen

Der nächste Punkt bezieht sich auf den Bereich der Zusatzleistungen im Leistungsanreizsystem. Unter diesen Aspekt fallen, neben der variablen Vergütung in monetärer Form, auch Leistungsbestandteile die sich auf nicht-monetäre Anzeilelemente beziehen. Um die Zusatzleistungen in Summe bestimmen zu können, ist es jedoch notwendig die Erkenntnisse aus der MitarbeiterInnenbefragung zu berücksichtigen.

Nachfolgende Punkte aus der MitarbeiterInnenbefragung sowie den geführten Einzelinterviews sind für die Zusammenstellung der Zusatzleistungen relevant:

- Wettbewerbe als Form der monetären Zusatzvergütung anführen
  - Anzahl der Wettbewerbe reduzieren
  - Wettbewerbe auf regionaler Ebene gestalten
  - Vergütung auch in nicht-monetärer Form zur Verfügung stellen
- für mehr als 50% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nicht-monetäre Elemente neben der Vergütung wichtig
- nachfolgende nicht-monetäre Elemente ergaben sich daraus:
  - Arbeitsbedingungen: **1. Zeitleistungen**
  - Zusatzleistungen: **2. Vorsorge/Versicherungsleistung**  
**3. Sozialleistungen**  
**4. Sachleistungen**
- für rd. 75% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die individuelle Zusammenstellbarkeit von nicht-monetären Leistungen ein Thema
- Die Auswahl an nicht-monetären Elementen kann anstelle einer Bonifikation erfolgen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten sich diese über ein Cafeteria-Systems aussuchen.

Daraus ergibt sich für die Konzeption im ersten Schritt, das die Wettbewerbe als Bestandteil aus dem Bezugsmodell ausgeklammert werden und in separater Form den Zusatzleistungen in der Vergütung hinzugezählt werden. Die Zusammenstellung der Wettbewerbe folgt einer in sich schlüssigen, transparenten und nachvollziehbaren Struktur, die in dieser Form auch für zukünftige Konzeptionen beibehalten werden kann. Der Punkt der sowohl seitens des Unternehmens als auch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Thema ist, sind regionale Unterschiede hinsichtlich der Verteilung des Marktpotenzials, des Versicherungsbestandes, der Größe der Vertriebseinheiten sowie der Schwerpunkt auf Makler oder Exklusiv-Vertrieb.

Hinsichtlich der Gestaltung der Wettbewerbe empfiehlt sich daher, die Reihung in der Wertung auf Einzelleistungen zu beziehen und die Wettbewerbe auf regionaler Ebene zu forcieren. Eine mögliche Ausgestaltungsvariante wäre dabei die Vergütung auf Landesdirektionsebene vorzunehmen und die jeweils ersten zehn Plätze mit einer Zusatzvergütung zu belohnen. Die ersten drei Ränge innerhalb der Landesdirektionsebene werden dabei zur jährlichen Vertriebsgala eingeladen.

Daraus würden sich nachfolgende Vorteile für zukünftige Konzeptionen von Bezugsmodellen erschließen lassen:

- Budget bleibt für Wettbewerbe unverändert bestehen
- Leistungsmessung und Leistungsentlohnung erfolgt auf regionaler Ebene über die Landesdirektionen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden auf regionaler Ebene miteinander verglichen
- wesentliche Unterschiede aufgrund von Bestand, Marktpotenzial und Vertriebseinheiten (Exklusiv/Makler) werden dadurch reduziert
- Fairness gegenüber allen Vertriebsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter steigt

Der nächste Aspekt der Zusatzleistungen betrifft den Bereich der nicht-monetären Leistungen. Wie in den zuvor aufgeführten Punkten erkennbar sind nicht-monetäre Leistungen für mehr 50% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neben der monetären Vergütung ein Thema. Weiterführend dazu wurde festgehalten, dass für rund 75% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die individuelle Zusammenstellbarkeit eine Rolle spielt.

Daraus ergibt sich für die praktische Konzeption die Überlegung eine weitere Zusatzleistung in Form eines verkleinerten Cafeteria-Systems einzuführen. Im Zuge diese Cafeteria-Systems werden den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedene Leistungsbausteine angeboten, die sie sich mit einem limitierten Anteil von bspw. max. 10% ihrer variablen Vergütung, aus den Bonifikationen, erkaufen können. Anhand der Befragung wurden dabei nachfolgende, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter relevante Zusatzleistungen in nicht-monetärer Form identifiziert:

<b>Arbeitsbedingungen</b>	<b>Zusatzleistungen</b>
<b>Zeitleistungen</b>	<b>Vorsorge/Versicherungsleistung</b>
	<b>Sozialleistungen</b>
	<b>Sachleistungen</b>

**Tabelle 20: Nicht-monetäre Elemente neben der Vergütung (eigene Darstellung)**

Ein ähnliches System besteht hierbei bereits für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Innendienst der Allianz Elementar Versicherungs-AG woran sich die Gestaltung des Cafeteria-Systems für das Vertriebsmanagement orientieren könnte.

Daraus würden sich nachfolgende Vorteile für das Unternehmen ergeben:

- stärkere Mitarbeiterbindung aufgrund individueller Vergütung
- es steht jeder Mitarbeiterin bzw. jedem Mitarbeiter je nach persönlicher Leistung eine Auswahl an Zusatzleistungen zur Verfügung
- Leistungen sind aufgrund der Verknüpfung mit der Bonifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kostendeckend

### Wertschätzung

Der nächste Punkt in der Vergütung bezieht sich auf das Thema Wertschätzung und ist laut den Ergebnissen aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung ein sehr großes Thema für die Allianz Elementar Versicherungs-AG. Wertschätzung lässt sich jedoch nur schwer messen, vielmehr hängt es mit der Unternehmenskultur sowie dem Verhalten der handelnden Personen im Unternehmen zusammen.

Das Thema Wertschätzung sollte daher nicht, wie bisher, nur in Verbindung mit einer wertschätzenden Vergütung gebracht, sondern sollte in Zusammenhang mit den People Attributes betrachtet werden. Aus den People Attributes im bestehenden Bezugsmodell gehen zwei Bereiche hervor, der Bereich Vertrauen sowie Teamorientierte Führung, auf die auch Bezug genommen werden sollten.

Nachfolgende Punkte sind dabei für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Führungs- und Betreuungsebene ein wichtiges Thema:

- Offene Kommunikation
- Fördern persönlicher Stärken
- Anerkennung von Team- und Einzelleistungen
- Fördern von Teamgeist und Zusammenarbeit
- angenehme Arbeitsatmosphäre
- Möglichkeit Ideen und Vorschläge einzubringen
- Fördern von Eigeninitiative und Engagement
- Persönlichkeitsentwicklung
- Möglichkeit zur Mitsprache / Partizipation
- Individuelle Weiterbildungsangebote
- regelmäßiger Informationsaustausch mit Führungskräften
- Abgestimmte Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten
- Weitergabe von Kompetenzen
- regelmäßiges Feedback und Mitarbeitergespräche

Durch unternehmerischen Einsatz und Investition von Zeit im Bereich „Wertschätzung“ würde sich für das Unternehmen nachfolgender Vorteil ergeben:

- höhere Mitarbeiterbindung
- mehr Engagement in der Tätigkeit/Funktion
- höhere Leistungsbereitschaft
- gesteigerte Motivation – vor allem intrinsisch gesteuert
- dem Unternehmen entstehen dadurch keine zusätzlichen Kosten

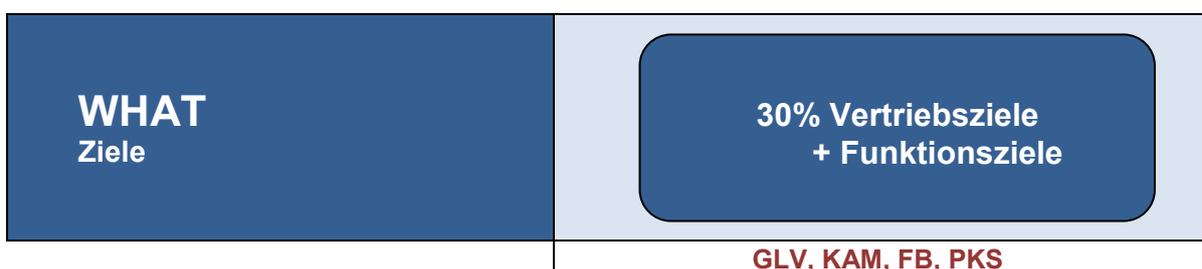
### 8.2.2 Subjektdimension: Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Anreizen

Die nächste Dimension in der Gestaltung eines Leistungsanreizsystems bezieht sich, wie bereits in der theoretischen Konzeption erarbeitet, auf die Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Anreizen. Im Detail bezieht sich das auf die Zielzusammensetzung die für die Vergütung, die in weiterer Folge ein wesentlicher Treiber in der Berechnung der Bonifikation darstellt.

In der Instrumentaldimension wurde nun bereits ein Vorschlag für die Verteilung zukünftiger Bezugsmodelle getroffen, die beide Standpunkte aus der MitarbeiterInnenbefragung als auch aus den Einzelinterviews mit der Abteilung HR und Vertriebsstrategie, sowie auch der Ebene des Landesleiters berücksichtigen.

Der fixe Bestandteil aus dem Bezugsrahmen wurde mit 80% gleich belassen, lediglich die Verteilung der weiteren Vergütung wurde auf 60% reduziert. In den nächsten Schritten wird nun die genaue Zusammenstellung der 60% näher beschrieben und ein Vorschlag für die Konzeption abgegeben.

Zu Beginn wird nun die Ebene der „What-Ziele“ näher betrachtet und die Aufteilung der darin befindlichen Zielgrößen beschrieben.



**Tabelle 21: Ebene "What-Ziele" (eigene Darstellung)**

In dieser Ebene sind zwei Zielbereiche vorhanden die bereits im aktuellen Bezugsmodell für die Leistungsmessung herangezogen werden. In nachfolgender Aufstellung sind nun diese Ziele am Beispiel eines Privatkundenspezialisten näher dargestellt:

Vertriebsziele 50%		Funktionsziele 50%	
<b>Kranken</b> 100% Jahreszielerfüllung BZ-Prämie Kranken	<b>10%</b>	<b>Produktivität &amp; Risiko (Growth-Engine)</b> Definierte Anzahl an Mitarbeitern erreicht die BZ SUK Boni-Einstiegshürde oder die BWS-Einstiegshürde inkl. E-Polizze	<b>12,5%</b>
<b>Unfall</b> 100% Jahreszielerfüllung BZ-Prämie UV	<b>10%</b>	<b>Terminbegleitung (Inklusive Meritocracy)</b> 100 dokumentierte Terminbegleitungen inklusive Life-Check Akten	<b>12,5%</b>
<b>Sach</b> 100% Jahreszielerfüllung BZ-Prämie Sach	<b>15%</b>	<b>Zielkundenbearbeitung (TCC)</b> Definierte Anzahl an SVAD-Mitarbeiter/innen mit 12% Neustück aus Zielkunden und definierte Anzahl an Agenturen mit 12% Neu-aktivität aus Haushalten	<b>12,5%</b>
<b>BWS+</b> 100% Jahreszielerfüllung BWS+ laufend und Einmalergag	<b>15%</b>	<b>Rookie Einkommen (Inklusive Meritocracy)</b> 66% der Mitarbeiter mit Rookiestatus erreichen das Einkommensprofil	<b>12,5%</b>

**Tabelle 22: Vertriebs- und Funktionsziele PKS (eigene Darstellung)**

Die Ziele, wie in Tabelle 22 ersichtlich, gliedern sich in Vertriebs- sowie Funktionsziele auf und tragen zu je 50% in der Gesamtbonifikation, auf der Ebene der „What-Ziele“, bei. Im bisherigen Modell wurden beide Zielgrößen miteinander verbunden.

Daraus entsteht jedoch bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Effekt, dass wenig bis kein Bonus mehr übrig bleibt, wodurch Demotivation gefördert wird. Wie in der Tabelle 22 angeführt, wird ein veränderter Modus in der Berechnung der Bonifikation vorgeschlagen, woraus bis zu 15% der Vergütung aus der Zielerreichung der Vertriebsziele und bis zu 15% der Vergütung aus der Zielerreichung der Funktionsziele hervorgeht. Die Erreichung der Vertriebsziele ist weiterführend mit

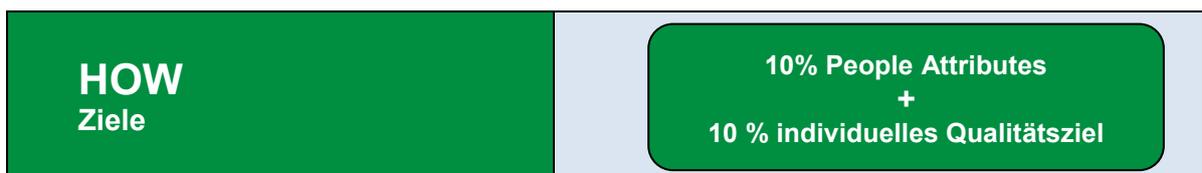
einer Jahreszielerfüllung in den vier Sparten, Kranken, Unfall, Sach und BWS+ verknüpft.

Die Jahreszielerfüllung muss dabei mind. 90% betragen, um wie bisher 50% des Prozentsatzes aus der jeweiligen Sparte zu erhalten.

Daraus ergeben sich für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie auch für das Unternehmen nachfolgende Vorteile:

- Zielerreichung aus den Vertriebszielen kann dadurch wieder als Anreiz gesehen werden
- auch bei Nichterreichung der Vertriebsziele aufgrund äußerer Einflüsse können zumindest 50% der Vergütung durch die Erreichung der Funktionsziele erzielt werden
- die Aufteilung der quantitativen und der qualitativen Ziele entspricht der aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung gewünschten Verhältnis von 50 : 50
- Vorteil für Unternehmen besteht in der Kostenreduktion
  - da Bonifikation niedriger und somit im ähnlichen Verhältnis wie bisher mit höherer Bonifikation aber Verschränkung der Ziele

Im zweiten Schritt wird nun die nächste Zielebene in Form der „How-Ziele“ näher betrachtet.



**Tabelle 23: Ebene "How-Ziele" (eigene Darstellung)**

Diese Ebene bezieht sich wie bereits in der Analysephase des bestehenden Bezugsmodells aus den People Attributes Factors, welche im gesamten Konzern zum Einsatz kommen.

Die People Attributes umfassen vier Bereiche die in Form einer subjektiven Beurteilung der Führungskraft bewertet werden und rd. 10% an Bonifikation bringen.

Die vier People Attributes umfassen dabei nachfolgende Bereiche:

- Spitzenleistung für Kunden und im Marktvergleich

- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Vertrauen
- Teamorientierte Führung

Wie bereits beschrieben zielen diese vier Bereiche auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab und sollen die Qualitätsansprüche nach innen sowie auch nach außen als Allianz darstellen. Die Bewertung des People Attributes Ziels erfolgt auf Basis einer maximalen Zielerreichung von 200%. Bei einer Zielerreichung von 100% kommt es zu einer Auszahlung der halben Bonifikation. Aufgrund der strategischen Vorgabe der Zielgröße seitens der Allianz SE bleibt dieser Baustein auch in der Konzeption bestehen.

Der nächste Bereich in dieser Ebene bezieht sich auf das individuelle Qualitätsziel welches ebenfalls mit 10% angesetzt wurde. Dieser Baustein wurde aufgrund der MitarbeiterInnenbefragung hinzugefügt, da vermehrt der Wunsch aufgetreten ist die individuelle Zielvereinbarung aus dem Mitarbeitergespräch mit der Führungskraft als Bestandteil mitaufzunehmen. Aufgrund des großen Zusammenhangs zwischen einer persönlichen Zielvereinbarung und der intrinsischen Motivation, in Folge des Rechts zur Mitsprache und Mitgestaltung, welches für rd. 98% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (sehr) wichtig ist, kann dieser Bestandteil auch gerechtfertigt werden.

Nachfolgende Voraussetzungen sollten dabei jedoch erfüllt werden:

- es muss ein ambitioniertes Ziel gesetzt werden welches nur durch Einsatz und Engagement erreichbar ist
- es muss im Gespräch mit der Führungskraft schriftlich festgehalten werden
- es muss einen Vergleich bieten um eine Beurteilung durchführen zu können
- es sollte ein Zusammenhang zum direkten unternehmerischen Tätigkeitsbereich bestehen

Die Berechnung der Bonifikation erfolgt bei einem nicht quantitativ messbaren Ziel dem Schema der Vergütung der People Attributes.

Einen weiteren Aspekt der in der Ebene der „How-Ziele“ in zukünftigen Bezugsmodellen berücksichtigt werden sollte und daher in die Konzeption mitaufgenommen wird, stellen Kompetenzmodelle dar. Wie aus den persönlichen Interviews mit

der Abteilung HR erhoben, gibt es in der Allianz Elementar Versicherungs-AG Kompetenzprofile die für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter erstellt werden.

Der Inhalt dieser Kompetenzprofile wird mit Mitarbeiterdaten gefüllt, die unter anderem den Aus- und Weiterbildungsstand der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters beinhalten. Anhand dieser Daten kann weiterführend ein Kompetenzmodell zur Beurteilung qualitativer Leistungen entwickelt werden.

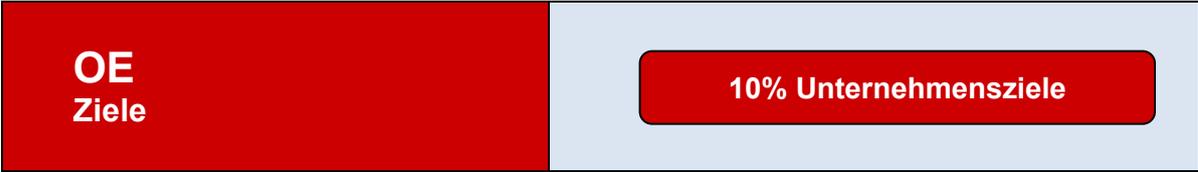
Wie in der Theorie im Kapitel 4.2.2 beschrieben wird es mit Hilfe des Kompetenzprofils möglich die Leistung nicht nur durch subjektive Beurteilung in drei Kategorien einzuordnen, sondern anhand vordefinierter Beschreibungen zur Kompetenzerfüllung eine Bewertung zu tätigen. In nachfolgender Abbildung wird ein Vorschlag zu einem skalierten Kompetenzprofil dargestellt.

		Skaliertes Kompetenzmodell			
Kompetenz:	z.B. Mitarbeiterentwicklung				
Beurteilung:	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	
		Verteilt Aufgaben und vermittelt den Mitarbeitern, wie Aufgaben erfüllt werden...	Setzt Gesamtziele – abgeleitet aus der Bereichsstrategie – für das Team ...	Trägt zu Bereichsstrategie bei und leitet Ziele ab für mehrere Teams ...	Legt die Bereichsstrategie fest und befähigt andere Führungskräfte, die Strategie in Ziele für deren Teams zu überführen ...

**Abbildung 49: skaliertes Kompetenzmodell (eigene Darstellung)**

Das skalierte Kompetenzprofil bietet sich neben der Beurteilung des individuellen Qualitätsziels auch für die Beurteilung der People Attributes an, da es auch mit einer Zielerreichung in Prozent verknüpft werden kann. Diese Verknüpfung kann mit Hilfe der Levels, wie in Abbildung 49 ersichtlich, erzielt werden kann.

Die dritte Ebene in der variablen Vergütung bezieht sich auf die „OE-Ziele“ die mit einer Bonifikation von 10% festgelegt sind.



OE  
Ziele

10% Unternehmensziele

**Abbildung 50: Ebene "OE-Ziele" (eigene Darstellung)**

Die OE-Ziele stellen die Unternehmensziele dar, die im Vertriebsmanagement ebenso bis zu 10% des Bezugsrahmens ausmachen und aufgrund der strategischen Bedeutung für das Unternehmen auch in der Konzeption zukünftiger Bezugsmodellen mitberücksichtigt werden. Die Berechnung der Bonifikation folgt hierbei dem gleichen Schemata welches bei den People Attributes zum Einsatz kommt. Die maximale Zielerreichung liegt bei 200%. Bei einer Zielerreichung von 100% wird nur die Hälfte der Bonifikation berücksichtigt.

### *8.2.3 Zeitdimension: Zeitliche Gestaltung der Anreizelemente*

Im nachfolgenden Unterkapitel wird nun die Zeitdimension für die Konzeption zukünftiger Leistungsanreizsysteme näher betrachtet. Der Hauptfaktor damit Leistungsanreize ihre Wirkung entfalten liegt am Ausschüttungsrythmus, der den Grad der Motivationswirkung bestimmt. Für das Bezugsmodell gibt hinsichtlich der jährlichen Planung einen Vertriebsplan. Dieser wird auf Basis des Kalenderjahres erstellt und beinhaltet auch die zeitliche Gestaltung des Bezugsmodells.

Da sich die Planung des Bezugsmodells somit an dem Planungshorizont des Vertriebsplans orientiert, wird auch für zukünftige Bezugsmodelle der jährliche Ausschüttungsrythmus beibehalten. Anhand der MitarbeiterInnenbefragung wurde die Motivationswirkung des Ausschüttungsrythmus abgefragt, die die derzeitige Planung unterstreicht, da für rd. 75% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Horizont am motivierendsten ist. Ein weiterer Grund für dieses Ergebnis hängt auch mit dem Controlling zusammen, da die Bonifikation für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch unterjährig sehr genau vorberechnet werden können.

#### *8.2.4 Objektdimension: Ausrichtung der Anreizgewährung nach Zielebenen*

Die vierte und letzte Dimension in der Gestaltung eines Leistungsanreizsystems beschreibt die Objektdimension in der die Ausrichtung der Anreizgewährung nach Zielebenen abgestimmt werden sollte. Aus der Literatur wurde erarbeitet, dass sich die Zielebenen auf max. 3 belaufen sollten, da ein höherer Anteil zu Demotivation führen kann. Anhand der MitarbeiterInnenbefragung wurde des Weiteren festgehalten, dass die Anzahl der Ziele zu hoch ist und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese als demotivierend empfinden. Zudem wurde festgehalten, dass sie Ziele, welche nicht aktiv durch die eigene Leistung beeinflusst werden können, ebenso als demotivierend empfinden.

Anhand des Inputs aus der Literatur und des Inputs aus der MitarbeiterInnenbefragung wurden in der Konzeption für zukünftige Bezugsmodelle, die Ebenen, die im aktuellen Bezugsmodell verwendet werden, bereinigt. Somit verfügt jede Ebene (OE-, How- und What-Ziele) über ein Ziel derselben Ausrichtung, welches in weiterer Folge aufgrund der Berechnung der Bonifikation aufgegliedert ist.

Damit nun im Folgenden ein Gesamtüberblick zur Konzeption für zukünftige Bezugsmodell geschaffen werden kann, wird das Grundgerüst aus der theoretischen Konzeption mit den Daten aus der praktischen Konzeption gefüllt und in nachfolgender Abbildung dargestellt.

## 8.2.5 finale Konzeption des Leistungsanreizsystems

<b>Zusatzleistungen / Fringe Benefits</b>					<b>Cafeteria-System mit nicht-monetären Leistungen</b>	
					<b>+ Wettbewerbe</b>	
<b>40%</b>	<b>Variable Vergütung (60% des Bezugsrahmens)</b>	<b>Aufteilung</b>	<b>Zielkomponente</b>	<b>Verteilungsschlüssel</b>	<b>Anreizelemente</b>	
		Erfolgsorientiert (Short-Term)	OE Ziele	10 %		
		Leistungs- orientierung (Short-Term)	HOW Ziele	20 %		
			WHAT Ziele	30%		
		Gesamtbonus		60%		<b>Bonuszahlung nach Zielerreichung</b>
<b>60%</b>	<b>Grundgehalt (80% des Bezugsrahmens)</b>					

**Abbildung 51: praktische Konzeption LAS (eigene Darstellung)**

Wie in der Abbildung 51 ersichtlich, gliedert sich die Konzeption des Leistungsanreizsystems in drei übergeordnete Bereiche. Der erste Bereich stellt das Grundgehalt dar. Der zweite Bereich stellt die variable Vergütung dar, die auf die zuvor beschriebenen Einzelbestandteile in Form eines Bezugsmodells, welches in der Allianz Elementar Versicherungs-AG im Einsatz ist, aufgebaut wurde.

Der dritte Bestandteil beschreibt die Zusatzleistungen die sich in zwei Bereiche aufteilen. Der erste Bereich bezieht sich auf die Wettbewerbe und der zweite Bereich auf ein Cafeteria-System, mit dem nicht-monetäre Leistungsbestandteile angeboten werden.

Im Zuge der Neuausrichtung des Bezugsmodells der Führungs- und Betreuungsebene auf Basis der praktischen Konzeption ergeben sich, im Vergleich mit den Bonifikationsmodellen der Außendienstmitarbeiterinnen und Mitarbeiter, jedoch auch Konfliktpotenziale.

Nachfolgende Konfliktpotenziale wurden dabei gegenüber den Bonifikationsmodellen der Außendienstmitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifiziert:

- höherer Anteil des Fixgehalts
- Qualitative Leistungsziele sind Teil der Bemessungsgrundlage für die Berechnung der Vergütung der Führungs- und Betreuungsebene
- Zusatzleistungen in immaterieller Form sind Bestandteil der Vergütung
  - hinsichtlich Arbeitsbedingungen
  - hinsichtlich Vorsorge-, Sozial- und Sachleistungen
- Cafeteria-System zur individuellen Auswahl immaterieller Zusatzleistungen

Abschließend wird festgehalten, dass in der Konzeption beide Sichtweisen, die der Mitarbeiterenebene sowie die der Unternehmensebene, berücksichtigt wurden, wodurch für die Konzeption wertvolle Informationen erschlossen werden konnten. Zusammenfassend stellt die vorgeschlagene Konzeption des Leistungsanreizsystems eine wesentliche Optimierung der Bestandteile aus dem bestehenden Bezugsmodell dar. Diese Optimierungen beziehen sich auf die Steuerungselemente, die neben rein quantitativen und monetären auch qualitative und nicht-monetäre umfassen.

### 8.3 Handlungsempfehlungen

Im letzten Unterkapitel werden nun in Bezug zur Konzeption des Leistungsanreizsystems, Handlungsempfehlung für die Umsetzung der Optimierungsschritte als auch die Implementierung gegeben. Da der Prozess zur Erstellung eines Leistungsanreizsystems, in Form von Bezugsmodellen, im Unternehmen jedes Jahr aufs Neue durchlaufen wird und einen wesentlichen Planungspunkt darstellt, stehen dem Unternehmen genügend Ressourcen dazu zur Verfügung.

Die Planung und Gestaltung der Bezugsmodelle erfolgt, in der Allianz Elementar Versicherungs-AG, durch die Abteilung Vertriebsstrategie. In Hinblick auf die Gestaltung der Bezugsmodelle, wurde die Konzeption des Leistungsanreizsystems in Anlehnung an das bisherige Bezugsmodell erstellt. Dadurch wird es dem Unternehmen erleichtert die Optimierungsschritte auch in zukünftige Bezugsmodelle einzugliedern.

In Bezug dazu werden dem Unternehmen nachfolgende Punkte aufgelistet, die sich in der Konzeption gegenüber dem bestehenden Bezugsmodell 2017 verändert haben:

- die Aufteilung der Vergütung hat sich prozentuell verändert
- die Zielebenen haben sich im Vergleich zum aktuellen Bezugsmodell verändert
- die Gliederung der Vergütung in der Ebene der What-Ziele hat sich verändert
- ein neues Ziel wurde in der Ebene der How-Ziele eingeführt und ersetzt den Punkt „Einfach für die Kunden“
- Zusatzleistungen wurden geschaffen und in Wettbewerbe und ein Cafeteria-System für nicht-monetäre Leistungen aufgegliedert
- das Thema Wertschätzung wurde aufgenommen

Weiterführend zu den genannten Punkten ergeben sich für das Unternehmen wesentliche Handlungsempfehlungen die in der Implementierung berücksichtigt werden sollten.

Beginnend bei der Aufteilung der Vergütung, wird als erste Empfehlung festgehalten die Verteilung der variablen und fixen Vergütungsbestandteile für beide Seiten passend zu gestalten. Als zweite Empfehlung wird für zukünftige Bezugsmodelle festgehalten, auf die Anreizwirkung, die aus der Verbindung zwischen der Vergütung und der persönlichen Zielerreichung entsteht, zu achten. Die Anreizkompatibilität gewährleistet, dass die Unternehmensstrategie verfolgt wird und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei die Vergütung durch Einsatz und Engagement aktiv gestalten können. Ein wichtiger Aspekt ist dabei, dass die Anreizkompatibilität nicht durch eine zu hohe Anzahl an Zielen bzw. auch eine zu sehr verschachtelte Vergütung gefährdet wird. Der Effekt daraus führt dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schneller demotiviert werden und somit die Leistungsbereitschaft und Motivation langfristig ausbleibt.

In Bezug auf die Veränderung der Zielebene der „What-Ziele“ wird in der Gestaltung für zukünftige Bezugsmodelle empfohlen, die Verschränkung der Vertriebs- und Funktionsziele nicht zu streng und intransparent zu gestalten, da dadurch langfristig ein gegenteiliger Effekt erzielt wird. Essentiell für die Gestaltung ist hierbei die Anreizwirkung zu beachten.

Bezugnehmend auf die Gestaltung der „How-Ziele“ werden Leistungsbausteine, die individuell vereinbart werden und auf die persönliche Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abzielen, dringend empfohlen. Durch allgemeine Leistungsbausteine welche nicht individualisiert betrachtet werden können, fehlt die Transparenz und Nachvollziehbarkeit für die Begünstigten. Aus diesem Grund ist es wichtig, auf dieser Zielebene ein Ziel zu berücksichtigen, welches aus der individuellen Vereinbarung mit der Führungskraft entsteht, da dadurch Commitment und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden.

Ein weiterer wesentlicher Punkt der in der Beurteilung und Vergütung der „How-Ziele“ beachtet werden sollte, bezieht sich auf eine transparente und für beide Seiten nachvollziehbare Leistungsbewertung. Die Empfehlung bezieht sich darauf skalierte Kompetenzmodelle zu entwerfen, die mit den Kompetenzprofilen aus der Abteilung HR verknüpft werden können. Dadurch würden zwei Effekte entstehen,

einerseits kann die Objektivität in der Beurteilung gesteigert werden und andererseits kann eine Verknüpfung zum Talent Management hergestellt werden.

Die nächste Empfehlung bezieht sich auf die Zusatzleistungen im Leistungsanreizsystem, die auf zwei Bereiche aufgeteilt wurden. Der erste Bereich bezieht sich auf die Wettbewerbe, die einen wichtigen Punkt in der Vertriebssteuerung für Versicherungsunternehmen darstellen. Diese sollten für alle Teilnehmer/innen fair gestaltet werden. Die Empfehlung bezieht sich daher darauf die Wettbewerbe regional auf Landesdirektionsebene zu gestalten und für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit zu schaffen in die Wertung zu gelangen. Die Vergütung kann hierbei auch als Zusatzleistung betrachtet werden und muss nicht zwingend einen Hauptbestandteil darstellen.

Neben den Wettbewerben umfassen die Zusatzleistung auch nicht-monetäre Elemente die über ein Cafeteria-System vergütet werden können. Hierbei wird für die zukünftige Gestaltung empfohlen, die Konzeption an das bereits bestehende Cafeteria-System des Innendienstes auszurichten. Ein weiterer Aspekt dazu ist, dass die vier aufgelisteten Leistungen aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung berücksichtigt werden, da diese für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am wichtigsten sind.

Der letzte Punkt bezieht sich auf das Thema Wertschätzung. In Bezug zu den Ergebnissen aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung spielt Wertschätzung und Anerkennung eine große Rolle und kann auch wesentlich dazu beitragen, die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen. In diesem Punkt besteht großes Potenzial welches in Verbindung mit den im Bezugsmodell 2017 neu eingeführten People Attributes auch erschlossen werden sollte.

In nachfolgender Tabelle werden die zuvor beschriebenen Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Umsetzung priorisiert und mittels Dauer (Planungsphase) den notwendigen Ressourcen und einer Kosteneinschätzung auf Basis eines Bruttojahresgehalts von rd. EUR 40.000,- aufgelistet. In Abstimmung mit dem Unternehmen wurde der Aufwand der Neugestaltung in Summe mit rd. 1000 Arbeitsstunden festgelegt. Darin sind Lenkungsausschusssitzungen, Meetings zur Zwischenabstimmung der Änderungen, sowie die Querabstimmung mit der Abteilung Human Ressource und der Rechtsabteilung bereits berücksichtigt.

Der Aufwand hinsichtlich der Kommunikation und Information der Neugestaltung des Bezugsmodells ist hierbei nicht berücksichtigt, da dieser jährlich im selben Umfang besteht und in den Abläufen fest verankert ist.

<b>Handlungsempfehlungen für die Neugestaltung des Bezugsmodell der Allianz Elementar Versicherungs AG</b>			
<b>Priorität</b>	<b>Beschreibung</b>	<b>Dauer / Ressourcen</b>	<b>Kosten</b>
<b>1.</b>	Neugestaltung/Neuausrichtung der fixen und variablen Vergütung für zukünftige Bezugsmodelle.	<u>Planungsphase:</u> ca. 9 Wochen (effektiv 360 Arbeitsstunden)  <u>Ressourcen:</u> 2 MitarbeiterInnen	rd. EUR 8.080,-*  Berechnung auf Basis Bruttogehalt EUR 40.000,-
<b>2.</b>	Anreizkompatibilität Neugestaltung der Zielebenen im Bezugsmodell. Auf max. drei Ebenen festlegen.	<u>Planungsphase:</u> ca. 8 Wochen (effektiv 324 Arbeitsstunden)  <u>Ressourcen:</u> 2 MitarbeiterInnen	aufgeteilt auf Priorität 2.1 und 2.2
<b>2.1</b>	Veränderung der Ziel-Ebene „What-Ziele“ Neugestaltung der Vertriebs- und Funktionsziele	<u>Planungsphase:</u> ca. 4 Wochen (effektiv 162 Arbeitsstunden)  <u>Ressourcen:</u> 2 MitarbeiterInnen	rd. EUR 3.635,-*  Berechnung auf Basis Bruttogehalt EUR 40.000,-
<b>2.2</b>	Veränderung der Ziel-Ebene „How-Ziele“ Erarbeitung eines Rahmens für die Vereinbarung eines individuellen Ziels. Erarbeitung Bewertungsmodell (bspw. Kompetenzmodell) zur Leistungsmessung.	<u>Planungsphase:</u> ca. 4 Wochen (effektiv 162 Arbeitsstunden)  <u>Ressourcen:</u> 2 MitarbeiterInnen	rd. EUR 3.635,-*  Berechnung auf Basis Bruttogehalt EUR 40.000,-
<b>3.</b>	Neugestaltung der Zusatzleistungen Neuaufstellung Wettbewerbe Erarbeitung Cafeteria-System für nicht-monetäre Elemente im Bezugsmodell	<u>Planungsphase:</u> ca. 3 Wochen (effektiv 120 Arbeitsstunden)  <u>Ressourcen:</u> 2 MitarbeiterInnen	rd. EUR 2.690,-*  Berechnung auf Basis Bruttogehalt EUR 40.000,-
<b>4.</b>	Wertschätzung People Attributes mit Werte- und Führungskultur in Einklang bringen. Umsetzung der Wertschätzung in Anlehnung an Frage Nr.10/11 aus der MitarbeiterInnenbefragung	<u>Planungsphase:</u> ca. 6 Wochen (effektiv 204 Arbeitsstunden)  <u>Ressourcen:</u> 2 MitarbeiterInnen	rd. EUR 4.580,-*  Berechnung auf Basis Bruttogehalt EUR 40.000,-
<b>Aufwand und Kosten in Summe:</b>		<b>ca.1008 Arbeitsstunden</b>	<b>rd. EUR 22.620,-</b>

Tabelle 24: Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)

## Resümee / Fazit

Das Ziel der Masterarbeit war es eine Konzeption eines Leistungsanreizsystems für das regionale Vertriebsmanagement der Allianz Elementar Versicherungs-AG zu erstellen, welches neben monetären auch nicht-monetäre Steuerungsinstrumente umfasst. Aus der Literatur ging hervor, dass immaterielle und nicht-monetäre Leistungsbestandteile eine große Bedeutung in Hinblick auf die Motivation und Leistungsbereitschaft für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben. Ein Leistungsanreizsystem, welches aus rein immateriellen Leistungsbausteinen besteht, ist hinsichtlich der Steuerungsmöglichkeit sehr eingeschränkt. Immaterielle Elemente, wie bspw. das Thema Wertschätzung, üben zwar eine große Wirkung auf das Verhalten, die Leistungsbereitschaft und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, sind jedoch nicht greifbar und als solche auch schwer in Form von Leistungsbestandteilen zu implementieren. Diese Aspekte beruhen sehr stark auf der Kultur des jeweiligen Unternehmens und auch auf die Werte die Seitens der Führungsebene weitergegeben werden.

Die Konzeption eines Leistungsanreizsystems beruht somit vorrangig auf der monetären Gestaltung, die vor allem in der Versicherungsbranche ein großes Thema ist. In dieser Branche sind Leistungsanreizsysteme in monetärer Form seit jeher eine durchgängige Gestaltungsvariante der Leistungsvergütung. Aktuelle Studien, wie bspw. der Global Talent and Rewards Study vom Consulting Unternehmen Tower Watson, zeigen jedoch auf, dass sich die Werte in der heutigen Gesellschaft verändern. Geld ist zwar nach wie vor wichtig, jedoch sind immaterielle Elemente wie flexible Arbeitsbedingungen und Work-Life-Balance sowie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten entscheidend in der Arbeitgeberwahl, da die Bezahlung zunehmend als Grundvoraussetzung angesehen wird.

Ein weiterer Aspekt ist zudem auch der Wandel der im Zuge gesetzlicher Änderungen einziehen wird. Bestimmungen durch Solvency II und der Insurance Distribution Directive werden langfristig dazu führen, dass die bisherigen provisionsbasierten Vergütungssysteme durch alternative Vergütungsformen ersetzt werden.

Aus diesem Grund und in Hinblick auf den Wertewandel in der Gesellschaft ist es wichtig, dass sich Versicherungsunternehmen dieser Herausforderung stellen und alternative Wege finden um die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erschließen.

Die Allianz Elementar Versicherungs-AG setzt seit Jahren im Vertriebsmanagement ein Bezugsmodell ein, welches über die Jahre weiterentwickelt wurde, jedoch in erster Linie rein auf der monetären Vergütung beruht. Der Anspruch des Unternehmens ist es, dieses System neu zu gestalten und neben der reinen monetären Vergütung auch nicht-monetäre Elemente einfließen zu lassen. Anhand der Erarbeitung und Finalisierung des Literatururteils gab es bereits erste Ideen in welcher Form das bestehende System neu gestaltet werden kann.

Für die aktuelle Konzeption in der Masterarbeit waren die Ergebnisse aus der Mitarbeiter/-Innenbefragung ein sehr wertvoller und wesentlicher Input, da sich erst aus der Analyse viele konkrete Ansatzpunkte, in Zusammenhang mit den Zielen, ergaben, die bei den Überlegungen nicht im Vordergrund gestanden sind. Ein wesentlicher Punkt betrifft hierbei die Zielaufteilung und die Zielebenen. Wie aus der Literatur erarbeitet, sollten sich diese auf max. drei Ebenen beschränken. Wenn zu viele Ziele berücksichtigt werden, so wie es im aktuellen Bezugsmodell der Fall ist, dann erzielt es den gegenteiligen Effekt der Demotivation. Eine wesentliche Erkenntnis die aus der Konzeption gewonnen wurde ist, dass es kein System gibt welches alle Wünsche erfüllen kann. Es ist und bleibt ein Steuerungsinstrument und muss daher auch für beide Seiten gewissen Regeln und Anforderungen entsprechen um den gewünschten Effekt zu erzielen. Dabei sind zwei Punkte wesentlich, zum einen die Flexibilität und zum anderen die regelmäßige Kontrolle und Optimierung des Leistungsanreizsystems, um die Wirksamkeit zu gewährleisten.

Das empfohlene Konzept mit den aufgestellten Handlungsempfehlungen für die Gestaltung zukünftiger Bezugsmodelle berücksichtigt diese Aspekte und stellt eine mögliche Neuausrichtung des bestehenden Leistungsanreizsystems dar. Ziel ist es, durch den Einsatz des vorgeschlagenen Leistungsanreizsystems, die Allianz Elementar Versicherungs-AG bei der Erreichung eines nachhaltigen Wachstums und der Steigerung des Marktanteils in Österreich wesentlich zu unterstützen.

# Literaturverzeichnis

## Bücher

Beenken, Dipl.-Bw. Matthias (2016): Vertriebsmanagement: Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz; 3. Auflage, München, Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.

Beenken, Dipl.-Bw. Matthias (2015): Strategische und operative Planung im Versicherungsvertrieb; 1. Auflage, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH

Beer, M./Spector, B./Lawrence, P.R./Mills, D./Walton, R.E. (1984): Managing human assets. The groundbreaking Harvard Business School Program; New York: The Free Press

Berekoven, Prof. Dr. Ludwig/Eckert, Prof. Dr. Werner/Ellenrieder, Dr. Peter (2009): Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Auflage, GWV Fachverlage GmbH

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dr. Dirk (2008): Spitzenleistung im Vertrieb - Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement; 1. Auflage, GWV Fachverlage GmbH

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/vom Hofe, Renate (2009): Handbuch Vertriebsmanagement, 1. Auflage, FinanzBuch Verlag GmbH

Drumm, Prof. Dr. Hans-Jürgen (2008): Personalwirtschaft; 6. Auflage, Springer Verlag

Eyer, Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm. Eckhard/Hausmann, Dr. Thomas (2011): Zielvereinbarung und variable Vergütung; 5. Auflage, Gabler Verlag

Farny, Prof. Dr. Dieter (2011): Versicherungsbetriebslehre; 1. Auflage, Karlsruhe, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH

Franken, Dr. Svetlana (2010): Verhaltensorientierte Führung – Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen; 3. Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien GmbH

Fröhlich, Werner D. (2005): Wörterbuch Psychologie; Deutscher Taschenbuchverlag München

Glaser, Christian (2013): Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern – Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence; 1. Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien GmbH

Gleich, Ronald (2011): Performance Measurement: Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis; 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH

Grewe, Dr. Alexander (2012): Implementierung neuer Anreizsysteme – Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen; 4. Auflage, München und Mering, Rainer Hampp Verlag

Gutmann, Joachim/Bolder, Andreas (2012): Vergütung für Arbeitnehmer – Anspruch, Leistung, Erfolg; 1. Auflage, Haufe Lexware Verlag

Hack, Andreas (2011): Monetäre Anreizgestaltung in Gründungsunternehmen; 1. Auflage, Gabler Verlag

Havranek, Christian/Mauhart, Julian (2010): Gehalt und Leistung managen – Die unternehmerische Gestaltung von Gehaltssystemen; 2. Auflage, Wien, Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.

Hirsch, Bernhard (2007): Controlling und Entscheidungen – Zur Verhaltenswissenschaftlichen Fundierung des Controllings; 1. Auflage, Mohr Siebeck

Holtbrügge, Prof.Dr. Dirk (2010): Personalmanagement; 4. Auflage, Springer Verlag Berlin Heidelberg

Hungenberg, Harald/ Wulf, Torsten (2015): Einführung in die Unternehmensführung, 5. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Kieser, Heinz-Peter (2012): Variable Vergütung im Vertrieb – 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst; Gabler Verlag

Köhne, Thomas (2016): Versicherungsmarketing – Marketing und Vertrieb in Versicherungsunternehmen in Theorie und Praxis; Verlag Versicherungswissenschaft GmbH

Krüger, Claudia (2008): Mitarbeiterbeteiligung – Unternehmensfinanzierung und Mitarbeitermotivation; 1. Auflage, Bank-Verlag Medien GmbH

Kuß, Prof. Dr. Alfred (2012): Marktforschung – Grundlagen der Datenerhebung; 4. Auflage, Springer Gabler Verlag

Kwasniok, Dr. Sascha (2012): Marktorientierte Vertriebssteuerung von Versicherungsunternehmungen – Organisationstheoretischer Bezugsrahmen und empirische Betrachtung; Verlag Versicherungswissenschaft GmbH

Luft, Inna (2007): Stock-Option Pläne für Führungskräfte – Rechtlicher Rahmen und wirtschaftlicher Hintergrund; CT-Salzwasser-Verlag GmbH & Co. KG

Lück, Prof. Dr. Helmut E./Guski-Leinwand, Prof. Dr. Susanne (2014): Geschichte der Psychologie, Strömungen, Schulen, Entwicklungen; 7. Auflage, Kohlhammer Verlag

Malik, Prof. Dr. Fredmund (2014): Führen – Leisten – Leben, Wirksames Management für eine neue Welt; 1. Auflage, Campus Verlag

Magerhans, Prof. Dr. Alexander (2016): Marktforschung – Eine praxisorientierte Einführung; 1. Auflage, Springer Gabler Verlag

- Miebach, Dr. Bernhard (2012): Organisationstheorie, Problemstellung – Modelle – Entwicklung, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag
- Nguyen, Prof. Dr. Tristan/Romeike, Frank (2013): Versicherungswirtschaftslehre – Grundlagen für Studium und Praxis; 1. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Gondring, Prof. Dr. Hanspeter (2015): Versicherungswirtschaft; Verlag Franz Vahlen GmbH
- Olbrich, Univ.-Prof. Dr. Rainer/Battenfeld, Prof. Dr. Dirk/Buhr, Dr. Carl-Christian (2012): Marktforschung – Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, 1. Auflage, Springer Verlag
- Oberzaucher, Dr. Astrid (2012): Marktforschung für die praktische Anwendung, 1. Auflage, Linde Verlag
- Otto, Dr. Bettina (2011): Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, Österreich und Großbritannien, 1. Auflage, epubli GmbH Berlin
- Pfeffer, J. (1998): The human equation; Harvard Business School Press
- Reifner, Udo (2017): Das Geld – Band1 Ökonomie des Geldes – Kooperation und Akkumulation, 1. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Rosentstiel, Lutz von (2015): Motivation im Betrieb – Mit Fallstudien aus der Praxis, 11. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Schäfer, Roland (2016): Einführung in die grammatische Beschreibung des Deutschen, 2. Auflage, Language Science Press Berlin
- Schnabl, Dr. Ulrich G. (2013): Management des intellektuellen Kapitals wissensintensiver Dienstleister – Strategieoptionen zum Erwerb und zur Entwicklung intellektueller Ressourcen, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Schnettler, Josef/Wendt, Gero (2006): Marketing und Marktforschung, 2. Auflage, Cornelson
- Sprenger, Reinhard K. (2014): Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse; 20. Auflage, Frankfurt am Main, Campus Verlag GmbH
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Kaiser, Gernot (2017): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht; 8. Auflage, Springer Gabler Verlag
- Van der Markt, Roswitha A. (2012): Das Ich-will-mehr-Prinzip – Auf dem Weg zu einer neuen Leistungskultur; 1. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Von Poswik, Dr. Julia (2011): Total Rewards: Präferieren Mitarbeiter monetäre oder non-monetäre Vergütungsressourcen?; 1. Auflage, Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften

Wagner, Prof. Dr. Dieter/Grawert, Prof. Dr. Achim/Langemeyer, Dipl.-Kfm. Heiner (1993): Cafeteria-Modelle, Möglichkeiten der Individualisierung und Flexibilisierung von Entgeltsystemen für Führungskräfte; Schäffer-Poeschel Verlag und Verlag Neue Zürcher Zeitung

Weißerrieder, Jürgen (2014): Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement – Klarheit schaffen, Führung unterstützen; 1. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden

Wunderer, Prof. em. Rolf (2011): Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre; 9. Auflage, Hermann Luchterhand Verlag

### **Sammelwerke und Handbücher**

Daum, A./Lawa, D. (1999): Projekt-Controlling: Aufgaben und Instrumente; in Controlling: Kompendium für Controller-innen und ihre Ausbildung, 2. Auflage, Stuttgart 199, S.914-945

Hodann, Jörg/Wulf, Alexander (2010): Innovative Vertriebskonzepte, in: Zerres, Prof. Dr. Michael P./Reich, Dr. Michael (Hrsg.): Handbuch Versicherungsmarketing; 1. Auflage, Springer-Verlag, S.319-337

Miebach, Dr. Bernhard (2017): Handbuch Human Resource Management, 1. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden

Mitlacher, Prof Dr. Lars W. (2015): Moderne Vergütungskonzepte, in: Wagner, Dieter/Herlt, Susanne (Hrsg.): Perspektiven des Personalmanagements 2015; 1. Auflage, Gabler Verlag, S.383-400 [05.09.2016]

Doyé, Prof. Dr. Thomas (2015): Arbeitsmarkt 2015 – Auswirkungen auf die Vergütungskonzepte durch Änderungen in der Gesellschafterstruktur und gesetzliche Neuregelung; in: Wagner, Dieter/Herlt, Susanne (Hrsg.): Perspektiven des Personalmanagements 2015; 1. Auflage, Gabler Verlag, S.401-429 [05.09.2016]

Schedl, Harald L./Thöle, Alexander/Korany, Daniel (2013): Vertriebssteuerung und –incentivierung, in: Binckebank, Lars/Hölter, Ann-Kristin/Tiffert, Alexander (Hrsg.): Führung von Vertriebsorganisationen – Strategie – Koordination – Umsetzung; 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, S.425-434

Sebald, Dr. Harriet/Jacob, Leon (2015): Die Etablierung einer Leistungskultur durch konsequente Nutzung von Performance Management, in: Zimmermann, Prof. Dr. rer. pol. Gabriele (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen – Die Zukunft der Assekuranz erfolgreich gestalten; 1. Auflage, Springer Gabler Verlag, S. 193-213

Steiner, Prof. Dr. Eberhard/Baake, Klaus (2013): Anreizsysteme, in: Lander, Prof. Dr. Miriam/Steiner, Prof. Dr. Eberhard/Ayan, Prof. Dr. Türkan (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft – Psychologie für die berufliche Praxis, 1. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden, S.613-640

Sichler, Ralph (2012): Psychologische Aspekte im Personalmanagement: Motivation – Mitarbeiterbindung – Anerkennung, in: Heimler, Peter/Sichler, Ralph (Hrsg.): Strategie Organisation Personal Führung, 1. Auflage, Wien, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, S.440-490

Zigic, Mag. Alexandra/Krämer, Dr. phil. Jens Uwe (2010): Variable Vergütung und Performance Management im Vertrieb, in: Keuper, Prof. Dr. Frank/Hogenschurz, Ass. jur. Bernhard (Hrsg.): Professionelles Sales & Service Management – Vorsprung durch konsequente Kundenorientierung; 2. Auflage, Gabler Verlag, S.311-342

### **Journals und Fachzeitschriften**

Antolin, Daniel/Kunold, Rolf (2010): Vertriebssteuerung durch effektive Anreiz- und Prämiensysteme – Welche Rolle spielen Incentives in der Vertriebssteuerung, in: marke41, Nr. 6, S.8-10

Becker, Prof. Dr. Dr. Wolfgang/Ulrich, Dr. Patrick/Krüger, Steffen/Nowak, Christian (2012): Entlohnungssysteme in mittelständischen Industrieunternehmen, in: ZfCM Controlling & Management, Jg. 56, H.1, S.52-57

Davis, James H./Schoorman, F. David/Donaldson, Lex (1997): The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory; in: The Academy of Management Review, Vol. 22, Nr.3, S.611-613

Dorozalla, Prof. Dr. Florian/Hegewald, Jann Christian (2016): Personalmanagement und Mitarbeiterleistung, in: essentials

Hägele, Kathrin (2015): Den Vertriebs Erfolg mit Motivation steuern, in: Sales Management Review, Nr. 2, S. 62–69

Rumpel M.B.A., Steven/Medcof, Dr. John W. (2006): Total Rewards: Good Fit for Tech Workers, in Research Technology Management, Nr. 5, S.27-35

Steiner, Prof. Dr. Eberhard/Landes, Prof. Dr. Miriam (2014): Mit Anreizsystemen richtig motivieren, in Controlling & Management Review, Sonderheft Nr. 2, S.34-41

Ternès, Anabel (2016): Mehr Nachhaltigkeit bei der Motivation des Vertriebsteams, in: Sales Management Review, Nr. 2, S. 12-18

Thomaszik, Bernd (2011): Finanzbranche: Jahresboni für Führungskräfte sinken, in: ZfCM Controlling und Management, Sonderheft Nr. 3, S.36-40

Olivares, Maya/Hagemann, Gernot (2017): Dann lieber ein Fixum – Vergütungspolitik unter Solvency II lässt viele Details offen – ein Praxisvergleich zwischen Deutschland und Österreich, in: Versicherungswirtschaft, Jg. 72 Nr.01, S.48

Vöster, Johannes/Kuntner, Tobias (2016): Erfolgsfaktoren bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen, in: Sales Management Review, Nr. 2, S. 58-68  
- geplant

Watzka, Klaus (2016): Zielbasiert vergüten – Konzeptentwicklung mit Entscheidungsbausteinen; in: essentials

Wedel, Michaela/Steul-Fischer, Martina (2012): Turnierentlohnung im Versicherungsvertrieb, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft, Ausgabe Nr. 5, S.561-570

### **Beiträge aus Internetquellen:**

Allianz (2016) [online] [https://www.allianz.com/de/ueber\\_uns/wer\\_wir\\_sind/auf\\_einen\\_blick/](https://www.allianz.com/de/ueber_uns/wer_wir_sind/auf_einen_blick/) [04.10.2016]

Allianz (2016) [online] <https://www.allianz.at/ueber-allianz/ueber-uns/portrait/unternehmen.html/> [04.10.2016]

Caye, Jean-Michel/Strack, Rainer/Orlander, Paul/Kilmann, Julie/Espinosa, Ernesto G./Francoeur, Florent/Haen, Peter (2010) BCG Study - Creating a New Deal for Middle Managers - Empowering a Neglected but Critical Group [online] <http://www.bcg.at/documents/file52425.pdf> [30.03.2016]

FMA (2016) [online] <https://www.fma.gv.at/versicherungen/offenlegung/lage-der-oesterr-versicherungswirtschaft/> [02.11.2016]

Fratschner, Dr. Friedrich A. (2016): Provisionssysteme sind nicht mehr zielführend; in: Vertriebsmanager, [online] <http://www.vertriebsmanager.de/ressort/provisionssysteme-sind-nicht-mehr-zielfuehrend-1741223465> [27.09.2016]

Heibutzki, Jörg/Urmann, Dr. Oliver/Beenken, Prof. Dr. Matthias/Gärtner, Mario/Noack, Sascha (2015): IKOR Expertenstudie 2015 – Versicherungsvertrieb der Zukunft [online] <https://www.ikor.de/files/ikorengram/documents/IKOR-Studie-Versicherungsvertrieb-der-Zukunft.pdf> [30.03.2016]

Hölterhoff, Marcel/Edel, Dr. Friederike/Münch Claudia/Jetzke Tobias (2011): Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger [online] <http://www.juergen-meyer-stiftung.de/stiftung-ethik-pdf/DMM%20Die%20unsichtbaren%20Leistungstraeger.pdf> [30.03.2016]

Leitsmüller, Mag. Heinz/Naderer, Mag. Ruth/Schumich M.A., Simon (2016): Mitarbeiterbeteiligung, Motive – Modelle – Risiken – Tipps [online] [https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Publikationen/Mitarbeiterbeteiligung\\_2016.pdf](https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Publikationen/Mitarbeiterbeteiligung_2016.pdf) [26.01.2017]

Scholze, Markus (2014): (K)Eine einheitliche europäische auf die Vergütungsfrage im Versicherungsvertrieb [online] <http://blog.versicherungsforen.net/2014/12/keine-einheitliche-europaeische-antwort-auf-die-verguetungsfrage-im-versicherungsvertrieb/> [10.01.2017]

Willis Tower Watson (2014) Global Talent Management and Rewards Study [online] <https://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/08/2014-global-talent-management-and-rewards-study-making-them-ost-of-employment-deal?webSyncID=705e8d7e-7c03-71c8-02a6723b6a003e8a&sessionGUID=8dce1a10-5d7b-85e1-b7a9-ebd02b82dce3> [05.10.2016]

WKO (2017) [online] [https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte\\_iuc/Versicherungsmakler-und-Berater-in-Versicherungsangelegenheiten/Versicherungsvertriebsrichtlinie-IDD.html](https://www.wko.at/Content.Node/branchen/oe/sparte_iuc/Versicherungsmakler-und-Berater-in-Versicherungsangelegenheiten/Versicherungsvertriebsrichtlinie-IDD.html) [20.01.2017]

### **Sonstige Quellen**

Allianz (2017): Unterlagen zu Bezugsmodell [unveröffentlichte Quelle]

Harrer, Markus/Herrmann, Thomas, Leitung Abteilung Vertriebsstrategie, Allianz Elementar Versicherungs-AG [16.03.2016]

Herrmann, Thomas, Leitung Abteilung Vertriebsstrategie, Allianz Elementar Versicherungs-AG [11.04.2016]

Harrer, Markus, Abteilung Vertriebsstrategie, Allianz Elementar Versicherungs-AG [13.12.2017]

Wolf, Markus, Mitarbeiter Abteilung Vertriebsstrategie, Allianz Elementar Versicherungs-AG [03.03.2017]

Bügler M.A., Mag. Nina, Leitung HR Qualifizierung HR Unit Management Vertrieb, Allianz Elementar Versicherungs-AG [03.03.2017]

Maierhofer MAS, Franz, Landesdirektor Direktion Steiermark, Allianz Elementar Versicherungs-AG [14.03.2017]

# Anhang

# Anhang: Inhaltsverzeichnis

<b>Anhang: Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>A-2</b>
<b>Anhang: Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>A-2</b>
<b>1. Primärforschung .....</b>	<b>A-3</b>
1.1 Auswertung statistische Daten – Mitarbeiter/-Innenbefragung .....	A-3
1.2 Multivariate Auswertungen zur Mitarbeiter/-Innenbefragung .....	A-6
1.2.1 Zusammenhang nicht monetärer Leistung mit statistischen Daten .....	A-6
1.2.2 Zusammenhang Wichtigkeit individueller Zusammenstellbarkeit nicht-monetärer Leistungen mit statistischen Daten .....	A-13
1.2.3 Zusammenhang Wichtigkeit immaterieller Elemente mit statistischen Daten .....	A-21
1.2.4 Zusammenhang Motivationswirkung des Ausschüttungsrythmus mit statistischen Daten.....	A-41
1.3 Auswertung qualitative Befragung.....	A-46
1.4 Antworten Frage 17.....	A-54
1.5 Gesprächsleitfäden .....	A-62
1.6 Fragebogen Online Mitarbeiter/-Innenbefragung .....	A-75
<b>Projektplan.....</b>	<b>A-82</b>

## **Anhang: Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 52: statistische Daten – Anteil Männer und Frauen .....	A-3
Abbildung 53: statistische Daten - Ausbildungsstand .....	A-4
Abbildung 54: statistische Daten – Anteil Führungsaufgaben .....	A-4
Abbildung 55: statistische Daten - Beschäftigungsdauer .....	A-5
Abbildung 56: statistische Daten - Altersgruppen .....	A-5

## **Anhang: Tabellenverzeichnis**

Tabelle 25: Auswertung Einzelinterviews .....	A-46
Tabelle 26: Auswertung Einzelinterviews - Instrumentaldimension .....	A-50
Tabelle 27: Auswertung Einzelinterviews - Subjektdimension .....	A-52
Tabelle 28: Auswertung Einzelinterviews - Zeitdimension .....	A-52
Tabelle 29: Auswertung Einzelinterviews - Objektdimension .....	A-53

# 1. Primärforschung

In diesem Abschnitt werden die Auswertungen der statistischen Daten aus dem Onlinefragebogen angeführt. Des Weiteren befinden sich in diesem Abschnitt auch der Gesprächsleitfäden sowie der Fragebogen zur Onlinebefragung.

## 1.1 Auswertung statistische Daten – MitarbeiterInnenbefragung

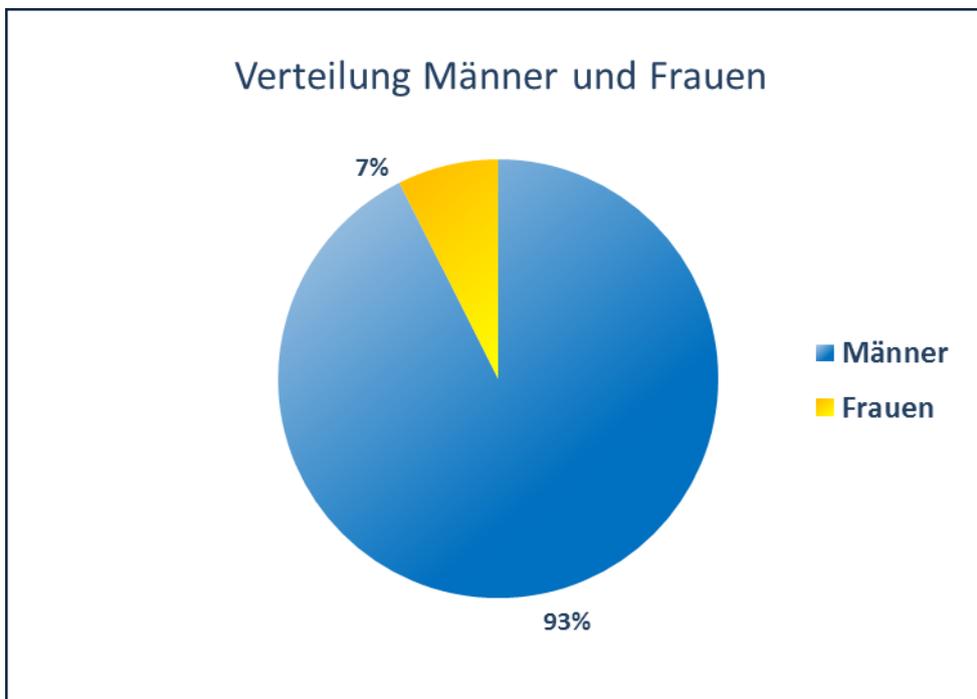


Abbildung 52: statistische Daten – Anteil Männer und Frauen (eigene Darstellung)

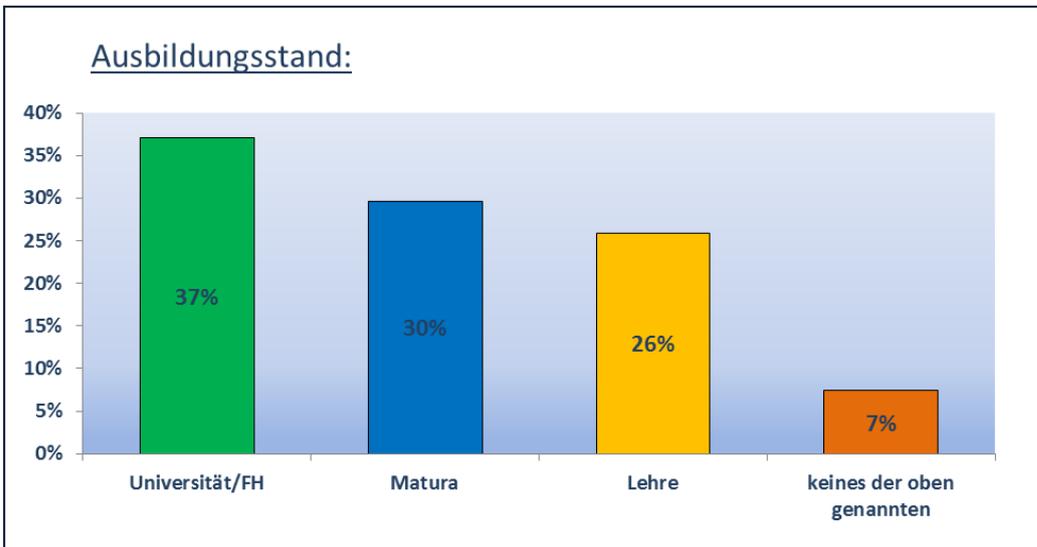


Abbildung 53: statistische Daten - Ausbildungsstand (eigene Darstellung)

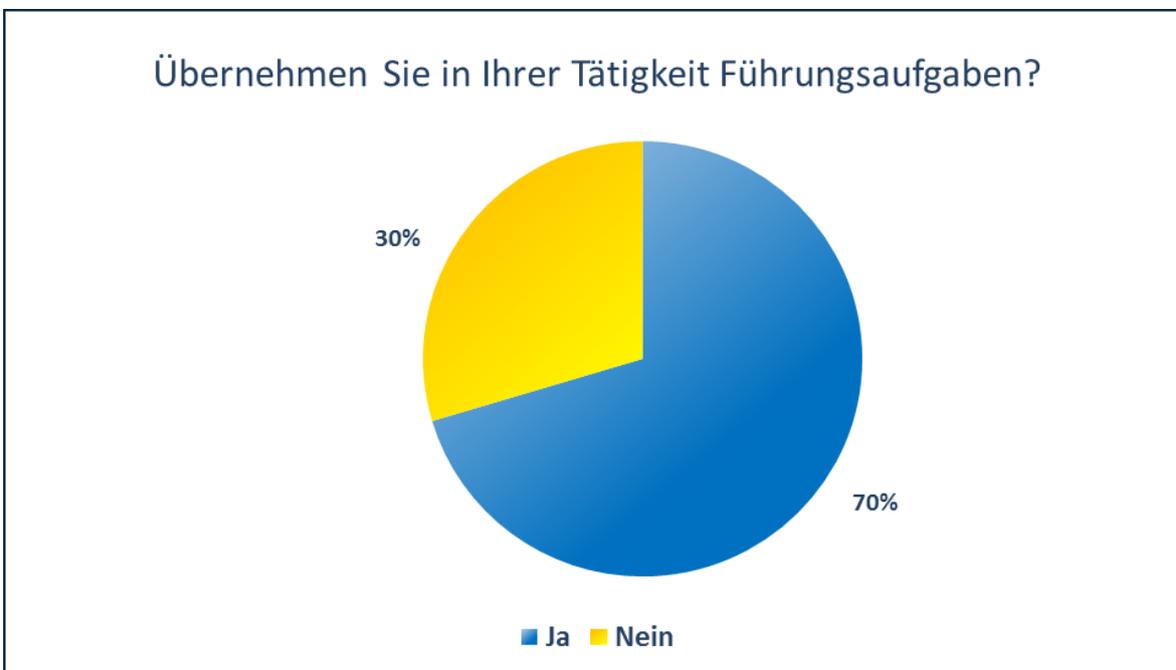


Abbildung 54: statistische Daten – Anteil Führungsaufgaben (eigene Darstellung)

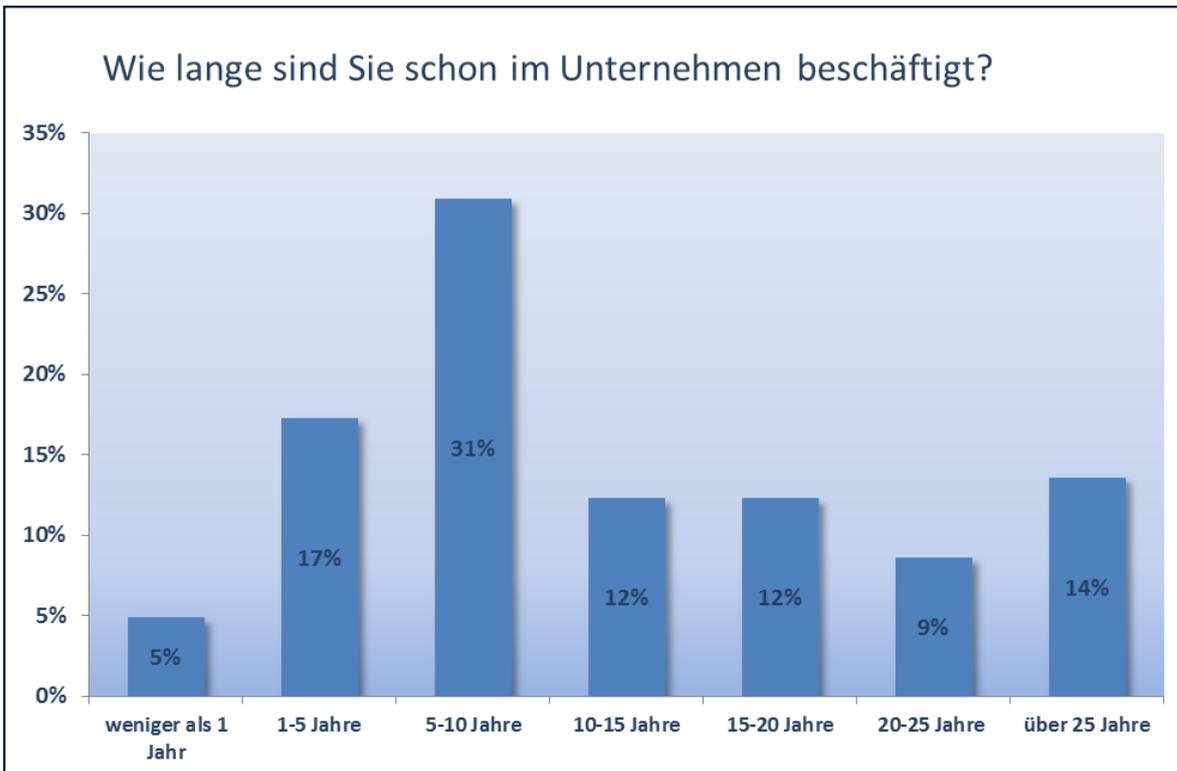


Abbildung 55: statistische Daten - Beschäftigungsdauer (eigene Darstellung)

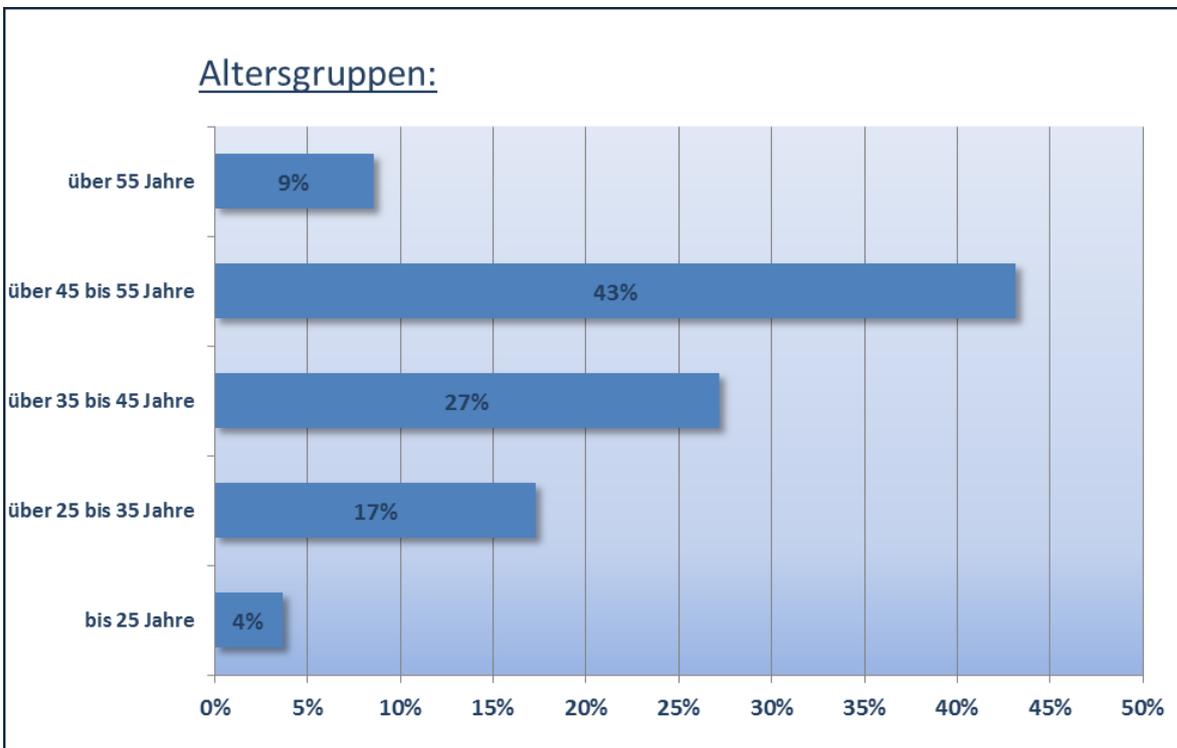


Abbildung 56: statistische Daten - Altersgruppen (eigene Darstellung)

## 1.2 Multivariate Auswertungen zur MitarbeiterInnenbefragung

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die restlichen Auswertungen zur MitarbeiterInnenbefragung angeführt.

### 1.2.1 Zusammenhang nicht monetärer Leistung mit statistischen Daten

#### Frage Nr. 8 in Zusammenhang mit dem Geschlecht

**Geschlecht: \* Sachleistungen  
(z.B. Dienstwagen, Reisegutscheine ...)**

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1,078 <sup>a</sup>	4	,898
Likelihood-Quotient	1,626	4	,804
Zusammenhang linear-mit-linear	,694	1	,405
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 5 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,59.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,114	,898
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

**Geschlecht: \* Zeitleistungen  
(z.B. flexible Arbeitszeiten ...)**

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	8,360 <sup>a</sup>	4	,079
Likelihood-Quotient	10,472	4	,033
Zusammenhang linear-mit-linear	1,386	1	,239
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 6 Zellen (60,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,37.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,306	,079
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

**Geschlecht: \* Gesundheitsleistungen  
(z.B. Vorsorgeuntersuchung, Kuraufenthalte, Wellnessangebote, Freizeitaktivitäten ...)**

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,310 <sup>a</sup>	4	,507
Likelihood-Quotient	2,698	4	,610
Zusammenhang linear-mit-linear	,667	1	,414
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 5 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,59.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,198	,507
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Weiterbildungsleistungen (z.B. Studiengelder ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,095 <sup>a</sup>	4	,192
Likelihood-Quotient	7,337	4	,119
Zusammenhang linear-mit-linear	,257	1	,612
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 5 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,52.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,265	,192
Anzahl der gültigen Fälle		81	

- a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.  
b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Vorsorge-/Versicherungsleistungen

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,126 <sup>a</sup>	4	,537
Likelihood-Quotient	3,270	4	,514
Zusammenhang linear-mit-linear	,159	1	,690
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 7 Zellen (70,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,07.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,193	,537
Anzahl der gültigen Fälle		81	

- a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.  
b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

**Geschlecht: \* Sozialleistungen  
(z.B. Essensgutscheine, Kinderbetreuung ...)**

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	9,124 <sup>a</sup>	4	,058
Likelihood-Quotient	9,395	4	,052
Zusammenhang linear-mit-linear	6,392	1	,011
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 6 Zellen (60,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,22.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Kontingenzkoeffizient	,318	,058
Nominalmaß		
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Frage Nr. 8 in Zusammenhang mit den Altersgruppen

### Altersgruppen \* Sachleistungen (z.B. Dienstwagen, Reisegutscheine ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	17,581 <sup>a</sup>	16	,349
Likelihood-Quotient	20,181	16	,212
Zusammenhang linear-mit-linear	2,349	1	,125
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 20 Zellen (80,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,30.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,422	,349
Anzahl der gültigen Fälle	81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

### Altersgruppen \* Zeitleistungen (z.B. flexible Arbeitszeiten ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	21,208 <sup>a</sup>	16	,171
Likelihood-Quotient	24,974	16	,070
Zusammenhang linear-mit-linear	9,655	1	,002
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 20 Zellen (80,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,19.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,456	,171
Anzahl der gültigen Fälle	81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

**Altersgruppen \* Gesundheitsleistungen**  
 (z.B. Vorsorgeuntersuchung, Kuraufenthalte, Wellnessangebote, Freizeitaktivitäten ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	16,091 <sup>a</sup>	16	,447
Likelihood-Quotient	19,081	16	,264
Zusammenhang linear mit-linear	1,646	1	,199
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 20 Zellen (80,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,30.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Kontingenzkoeffizient	,407	,447
Anzahl der gültigen Fälle	81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
 b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

**Altersgruppen \* Weiterbildungsleistungen**  
 (z.B. Studiengelder ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	20,121 <sup>a</sup>	16	,215
Likelihood-Quotient	22,380	16	,131
Zusammenhang linear mit-linear	2,322	1	,128
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 19 Zellen (76,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,26.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Kontingenzkoeffizient	,446	,215
Anzahl der gültigen Fälle	81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
 b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Altersgruppen \* Vorsorge-/Versicherungsleistungen

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	8,269 <sup>a</sup>	16	,940
Likelihood-Quotient	9,106	16	,909
Zusammenhang linear mit-linear	,308	1	,579
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 18 Zellen (72,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,04.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,304	,940
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Altersgruppen \* Sozialleistungen (z.B. Essensgutscheine, Kinderbetreuung ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	18,469 <sup>a</sup>	16	,297
Likelihood-Quotient	19,937	16	,223
Zusammenhang linear mit-linear	,918	1	,338
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 19 Zellen (76,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,11.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,431	,297
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Frage Nr. 8 in Zusammenhang mit der Beschäftigungsdauer

### Beschäftigt seit \* Sachleistungen (z.B. Dienstwagen, Reisegutscheine ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	30,701 <sup>a</sup>	24	,163
Likelihood-Quotient	35,671	24	,059
Zusammenhang linear-mit-linear	2,322	1	,128
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 32 Zellen (91,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,40.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,524	,163
Anzahl der gültigen Fälle	81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

### Beschäftigt seit \* Zeitleistungen (z.B. flexible Arbeitszeiten ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	36,503 <sup>a</sup>	24	,049
Likelihood-Quotient	41,717	24	,014
Zusammenhang linear-mit-linear	,024	1	,878
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 32 Zellen (91,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,25.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,557	,049
Anzahl der gültigen Fälle	81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Beschäftigt seit \* Gesundheitsleistungen

(z.B. Vorsorgeuntersuchungen, Kuraufenthalte, Wellnessangebote, Freizeittätigkeiten ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	17,577 <sup>a</sup>	24	,823
Likelihood-Quotient	19,746	24	,711
Zusammenhang linear mit-linear	,032	1	,858
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 32 Zellen (91,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,40.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,422	,823
Anzahl der gültigen Fälle		81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
 b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Beschäftigt seit \* Weiterbildungsleistungen (z.B. Studiengelder ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	20,224 <sup>a</sup>	24	,684
Likelihood-Quotient	24,677	24	,424
Zusammenhang linear mit-linear	2,207	1	,137
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 33 Zellen (94,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,35.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,447	,684
Anzahl der gültigen Fälle		81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
 b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Beschäftigt seit \* Vorsorge-/Versicherungsleistungen

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	32,435 <sup>a</sup>	24	,117
Likelihood-Quotient	26,203	24	,343
Zusammenhang linear-mit-linear	,083	1	,803
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 30 Zellen (85,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,05.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,535	,117
Anzahl der gültigen Fälle	81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Beschäftigt seit \* Sozialleistungen (z.B. Essensgutscheine, Kinderbetreuung ...)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	25,795 <sup>a</sup>	24	,364
Likelihood-Quotient	26,369	24	,335
Zusammenhang linear-mit-linear	,002	1	,966
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 31 Zellen (88,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,491	,364
Anzahl der gültigen Fälle	81	

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.  
b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

1.2.2 Zusammenhang Wichtigkeit individueller Zusammenstellbarkeit nicht-monetärer Leistungen mit statistischen Daten

**Frage Nr. 9 in Zusammenhang mit dem Geschlecht:**

**Verarbeitete Fälle**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen? * Geschlecht:	81	93,1%	6	6,9%	87	100,0%

**9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen? \* Geschlecht: Kreuztabelle**

			Geschlecht:		Gesamt
			weiblich	männlich	
9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen?	sehr wichtig	Anzahl	2	15	17
		Erwartete Anzahl	1,3	15,7	17,0
	eher wichtig	Anzahl	2	21	23
		Erwartete Anzahl	1,7	21,3	23,0
	teils teils	Anzahl	1	23	24
		Erwartete Anzahl	1,8	22,2	24,0
	eher unwichtig	Anzahl	0	10	10
		Erwartete Anzahl	,7	9,3	10,0
	unwichtig	Anzahl	1	6	7
		Erwartete Anzahl	,5	6,5	7,0
Gesamt	Anzahl	6	75	81	
	Erwartete Anzahl	6,0	75,0	81,0	

**Chi-Quadrat-Tests**

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,177 <sup>a</sup>	4	,703
Likelihood-Quotient	2,816	4	,589
Zusammenhang linear mit linear	,302	1	,583
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 5 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,52.

**Symmetrische Maße**

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,162	,703
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

**Frage Nr. 9 in Zusammenhang mit den Altersgruppen**

**9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen? \* Altersgruppen Kreuztabelle**

			Altersgruppen	
			bis 25 Jahre	über 25 bis 35 Jahre
9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen?	sehr wichtig	Anzahl	0	2
		Erwartete Anzahl	,6	2,9
	eher wichtig	Anzahl	2	5
		Erwartete Anzahl	,9	4,0
	teils teils	Anzahl	0	4
		Erwartete Anzahl	,9	4,1
	eher unwichtig	Anzahl	1	1
		Erwartete Anzahl	,4	1,7
	unwichtig	Anzahl	0	2
		Erwartete Anzahl	,3	1,2
	Gesamt	Anzahl	3	14
		Erwartete Anzahl	3,0	14,0

**9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen? \* Altersgruppen Kreuztabelle**

			Altersgruppen	
			über 35 bis 45 Jahre	über 45 bis 55 Jahre
9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen?	sehr wichtig	Anzahl	5	9
		Erwartete Anzahl	4,6	7,3
	eher wichtig	Anzahl	7	6
		Erwartete Anzahl	6,2	9,9
	teils teils	Anzahl	6	12
		Erwartete Anzahl	6,5	10,4
	eher unwichtig	Anzahl	2	6
		Erwartete Anzahl	2,7	4,3
	unwichtig	Anzahl	2	2
		Erwartete Anzahl	1,9	3,0
Gesamt	Anzahl	22	35	
	Erwartete Anzahl	22,0	35,0	

**9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen? \* Altersgruppen Kreuztabelle**

			Altersgruppen	
			über 55 Jahre	Gesamt
9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen?	sehr wichtig	Anzahl	1	17
		Erwartete Anzahl	1,5	17,0
	eher wichtig	Anzahl	3	23
		Erwartete Anzahl	2,0	23,0
	teils teils	Anzahl	2	24
		Erwartete Anzahl	2,1	24,0
	eher unwichtig	Anzahl	0	10
		Erwartete Anzahl	,9	10,0
	unwichtig	Anzahl	1	7
		Erwartete Anzahl	,6	7,0
Gesamt	Anzahl	7	81	
	Erwartete Anzahl	7,0	81,0	

**Chi-Quadrat-Tests**

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,124 <sup>a</sup>	16	,802
Likelihood-Quotient	13,102	16	,665
Zusammenhang linear mit-linear	,042	1	,838
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 20 Zellen (80,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,26.

**Symmetrische Maße**

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Kontingenzkoeffizient		,347	,802
Nominalmaß			
Anzahl der gültigen Fälle		81	

- a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.
- b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

**Frage Nr. 9 in Zusammenhang mit der Beschäftigungsdauer**

**Beschäftigt seit \* 9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugmodell individuell zusammenzustellen? Kreuztabelle**

			9 Frage: Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre ..	
			sehr wichtig	eher wichtig
Beschäftigt seit	weniger als 1 Jahr	Anzahl	0	1
		Erwartete Anzahl	,8	1,1
	1 - 5 Jahre	Anzahl	4	5
		Erwartete Anzahl	2,9	4,0
	5 - 10 Jahre	Anzahl	8	7
		Erwartete Anzahl	5,2	7,1
	10 - 15 Jahre	Anzahl	2	4
		Erwartete Anzahl	2,1	2,8
	15 - 20 Jahre	Anzahl	3	2
		Erwartete Anzahl	2,1	2,8
	20 - 25 Jahre	Anzahl	0	1
		Erwartete Anzahl	1,5	2,0
	über 25 Jahre	Anzahl	0	3
		Erwartete Anzahl	2,3	3,1
Gesamt		Anzahl	17	23
		Erwartete Anzahl	17,0	23,0

**Chi-Quadrat-Tests**

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	21,971 <sup>a</sup>	24	,581
Likelihood-Quotient	26,323	24	,337
Zusammenhang linear mit-linear	3,300	1	,069
Anzahl der gültigen Fälle	81		

- a. 32 Zellen (91,4%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,35.

**Symmetrische Maße**

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,462	,581
Anzahl der gültigen Fälle	81	

- a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.  
 b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

### 1.2.3 Zusammenhang Wichtigkeit immaterieller Elemente mit statistischen Daten

#### Frage Nr. 10 in Zusammenhang mit dem Geschlecht

#### Geschlecht: \* regelmäßiger Informationsaustausch

Kreuztabelle

			regelmäßiger Informationsaustausch			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	4	2	0	6	
	Erwartete Anzahl	5,0	,9	,1	6,0	
männlich	Anzahl	63	10	2	75	
	Erwartete Anzahl	62,0	11,1	1,9	75,0	
Gesamt	Anzahl	67	12	2	81	
	Erwartete Anzahl	67,0	12,0	2,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1,862 <sup>a</sup>	2	,394
Likelihood-Quotient	1,659	2	,436
Zusammenhang linear-mit-linear	,568	1	,451
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 4 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,150	,394
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* offene Kommunikation

Kreuztabelle

			offene Kommunikation		Gesamt
			(sehr) wichtig	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	6	0	6	
	Erwartete Anzahl	5,9	,1	6,0	
männlich	Anzahl	74	1	75	
	Erwartete Anzahl	74,1	,9	75,0	
Gesamt	Anzahl	80	1	81	
	Erwartete Anzahl	80,0	1,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,081 <sup>a</sup>	1	,776		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,155	1	,694		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,926
Zusammenhang linear-mit-linear	,080	1	,777		
Anzahl der gültigen Fälle	81				

a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,07.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,032	,776
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Möglichkeit Mitsprache

Kreuztabelle

			Möglichkeit Mitsprache		Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	6	0	6	
	Erwartete Anzahl	5,9	,1	6,0	
männlich	Anzahl	73	2	75	
	Erwartete Anzahl	73,1	1,9	75,0	
Gesamt	Anzahl	79	2	81	
	Erwartete Anzahl	79,0	2,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,164 <sup>a</sup>	1	,685		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,312	1	,577		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,856
Zusammenhang linear-linear	,162	1	,687		
Anzahl der gültigen Fälle	81				

a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,045	,685
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Förderung Teamgeist/Zusammenarbeit

Kreuztabelle

			Förderung Teamgeist/Zusammenarbeit		Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	
Geschlecht: weiblich	Anzahl		6	0	6
	Erwartete Anzahl		5,7	,3	6,0
männlich	Anzahl		71	4	75
	Erwartete Anzahl		71,3	3,7	75,0
Gesamt	Anzahl		77	4	81
	Erwartete Anzahl		77,0	4,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,337 <sup>a</sup>	1	,562		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,632	1	,427		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,731
Zusammenhang linear-mit-linear	,332	1	,564		
Anzahl der gültigen Fälle	81				

a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,30.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,064	,562
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Möglichkeit Ideen/Vorschläge einzubringen

Kreuztabelle

			Möglichkeit Ideen/Vorschläge einzubringen		Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	
Geschlecht: weiblich	Anzahl		6	0	6
	Erwartete Anzahl		5,7	,3	6,0
männlich	Anzahl		71	4	75
	Erwartete Anzahl		71,3	3,7	75,0
Gesamt	Anzahl		77	4	81
	Erwartete Anzahl		77,0	4,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,337 <sup>a</sup>	1	,562		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,632	1	,427		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,731
Zusammenhang linear mit-linear	,332	1	,564		
Anzahl der gültigen Fälle	81				

a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,30.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,064	,562
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Anerkennung persönlicher Leistungen

Kreuztabelle

			Anerkennung persönlicher Leistungen			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	6	0	0	6	
	Erwartete Anzahl	5,6	,4	,1	6,0	
männlich	Anzahl	69	5	1	75	
	Erwartete Anzahl	69,4	4,6	,9	75,0	
Gesamt	Anzahl	75	5	1	81	
	Erwartete Anzahl	75,0	5,0	1,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,518 <sup>a</sup>	2	,772
Likelihood-Quotient	,961	2	,618
Zusammenhang linear-mit-linear	,461	1	,497
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 4 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,07.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,080	,772
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Anerkennung Teamleistungen

Kreuztabelle

			Anerkennung Teamleistungen		Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	
Geschlecht:	weiblich	Anzahl	6	0	6
		Erwartete Anzahl	5,6	,4	6,0
	männlich	Anzahl	70	5	75
		Erwartete Anzahl	70,4	4,6	75,0
Gesamt	Anzahl		76	5	81
	Erwartete Anzahl		76,0	5,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,426 <sup>a</sup>	1	,514		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,795	1	,372		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,674
Zusammenhang linear-mit-linear	,421	1	,516		
Anzahl der gültigen Fälle	81				

a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,37.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,072	,514
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Mitteilen von Erfolgserlebnissen

Kreuztabelle

			Mitteilen von Erfolgserlebnissen			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht:	weiblich	Anzahl	5	0	1	6
		Erwartete Anzahl	4,7	1,1	,1	6,0
	männlich	Anzahl	59	15	1	75
		Erwartete Anzahl	59,3	13,9	1,9	75,0
Gesamt	Anzahl	64	15	2	81	
	Erwartete Anzahl	64,0	15,0	2,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,505 <sup>a</sup>	2	,039
Likelihood-Quotient	4,911	2	,086
Zusammenhang linear-mit-linear	,273	1	,602
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 4 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,273	,039
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Fördern Eigeninitiative/Engagement

Kreuztabelle

			Fördern Eigeninitiative/Engagement		Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	
Geschlecht: weiblich	Anzahl		6	0	6
	Erwartete Anzahl		5,8	,2	6,0
männlich	Anzahl		72	3	75
	Erwartete Anzahl		72,2	2,8	75,0
Gesamt	Anzahl		78	3	81
	Erwartete Anzahl		78,0	3,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2- seitig)	Exakte Signifikanz (1- seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,249 <sup>a</sup>	1	,618		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,471	1	,493		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,791
Zusammenhang linear- mit-linear	,246	1	,620		
Anzahl der gültigen Fälle	81				

a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,22.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,055	,618
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Fördern persönlicher Stärken

Kreuztabelle

			Fördern persönlicher Stärken		Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	
Geschlecht:	weiblich	Anzahl	8	0	8
		Erwartete Anzahl	5,7	,3	6,0
	männlich	Anzahl	71	4	75
		Erwartete Anzahl	71,3	3,7	75,0
Gesamt	Anzahl		77	4	81
	Erwartete Anzahl		77,0	4,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,337 <sup>a</sup>	1	,562		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,632	1	,427		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,731
Zusammenhang linear-mit-linear	,332	1	,564		
Anzahl der gültigen Fälle	81				

a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,30.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,064	,562
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Persönlichkeitsentwicklung

Kreuztabelle

			Persönlichkeitsentwicklung			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	6	0	0	6	
	Erwartete Anzahl	5,6	,3	,1	6,0	
männlich	Anzahl	69	4	2	75	
	Erwartete Anzahl	69,4	3,7	1,9	75,0	
Gesamt	Anzahl	75	4	2	81	
	Erwartete Anzahl	75,0	4,0	2,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,518 <sup>a</sup>	2	,772
Likelihood-Quotient	,961	2	,618
Zusammenhang linear-mit-linear	,451	1	,502
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 4 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,080	,772
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Weitergabe Kompetenzen/Verantwortung

Kreuztabelle

			Weitergabe Kompetenzen/Verantwortung		Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	
Geschlecht: weiblich	Anzahl		6	0	6
	Erwartete Anzahl		5,5	,5	6,0
männlich	Anzahl		68	7	75
	Erwartete Anzahl		68,5	6,5	75,0
Gesamt	Anzahl		74	7	81
	Erwartete Anzahl		74,0	7,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2- seitig)	Exakte Signifikanz (1- seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,613 <sup>a</sup>	1	,434		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,001	1	,978		
Likelihood-Quotient	1,129	1	,288		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,571
Zusammenhang linear- mit-linear	,605	1	,437		
Anzahl der gültigen Fälle	81				

a. 1 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,52.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,087	,434
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Übergabe Führungsaufgaben

Kreuztabelle

			Übergabe Führungsaufgaben			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht:	weiblich	Anzahl	5	1	0	6
		Erwartete Anzahl	5,2	,7	,1	6,0
	männlich	Anzahl	65	8	2	75
		Erwartete Anzahl	64,8	8,3	1,9	75,0
Gesamt	Anzahl		70	9	2	81
	Erwartete Anzahl		70,0	9,0	2,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,347 <sup>a</sup>	2	,841
Likelihood-Quotient	,473	2	,789
Zusammenhang linear-mit-linear	,001	1	,971
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 3 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,085	,841
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten

Kreuztabelle

			Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	6	0	0	6	
	Erwartete Anzahl	5,0	,7	,2	6,0	
männlich	Anzahl	62	10	3	75	
	Erwartete Anzahl	63,0	9,3	2,8	75,0	
Gesamt	Anzahl	68	10	3	81	
	Erwartete Anzahl	68,0	10,0	3,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1,239 <sup>a</sup>	2	,538
Likelihood-Quotient	2,189	2	,335
Zusammenhang linear-mit-linear	1,074	1	,300
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 3 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,22.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,123	,538
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Weiterbildungsangebote

Kreuztabelle

			Weiterbildungsangebote			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht:	weiblich	Anzahl	6	0	0	6
		Erwartete Anzahl	5,3	,6	,1	6,0
	männlich	Anzahl	65	8	2	75
		Erwartete Anzahl	65,7	7,4	1,9	75,0
Gesamt	Anzahl		71	8	2	81
	Erwartete Anzahl		71,0	8,0	2,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,913 <sup>a</sup>	2	,634
Likelihood-Quotient	1,647	2	,439
Zusammenhang linear-mit-linear	,800	1	,371
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 3 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,106	,634
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* angenehme Arbeitsatmosphäre

Kreuztabelle

			angenehme Arbeitsatmosphäre		Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	6	0	6	
	Erwartete Anzahl	5,9	,1	6,0	
männlich	Anzahl	73	2	75	
	Erwartete Anzahl	73,1	1,9	75,0	
Gesamt	Anzahl	79	2	81	
	Erwartete Anzahl	79,0	2,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,164 <sup>a</sup>	1	,685		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood-Quotient	,312	1	,577		
Exakter Test nach Fisher				1,000	,856
Zusammenhang linear mit-linear	,162	1	,687		
Anzahl der gültigen Fälle	81				

a. 2 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,15.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,045	,685
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Feedback

Kreuztabelle

			Feedback			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	5	0	1	6	
	Erwartete Anzahl	5,1	,8	,1	6,0	
männlich	Anzahl	64	11	0	75	
	Erwartete Anzahl	63,9	10,2	,9	75,0	
Gesamt	Anzahl	69	11	1	81	
	Erwartete Anzahl	69,0	11,0	1,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	13,383 <sup>a</sup>	2	,001
Likelihood-Quotient	6,901	2	,032
Zusammenhang linear mit-linear	1,199	1	,273
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 3 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,07.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,377	,001
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Mitarbeitergespräche

Kreuztabelle

			Mitarbeitergespräche			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht:	weiblich	Anzahl	5	0	1	6
		Erwartete Anzahl	4,9	,8	,3	6,0
	männlich	Anzahl	61	11	3	75
		Erwartete Anzahl	61,1	10,2	3,7	75,0
Gesamt	Anzahl		66	11	4	81
	Erwartete Anzahl		66,0	11,0	4,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,688 <sup>a</sup>	2	,261
Likelihood-Quotient	2,864	2	,239
Zusammenhang linear-mit-linear	,224	1	,636
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 4 Zellen (66,7%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,30.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,179	,261
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* Verkaufswettbewerbe

Kreuztabelle

			Verkaufswettbewerbe			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht:	weiblich	Anzahl	1	5	0	6
		Erwartete Anzahl	3,2	2,1	,7	6,0
	männlich	Anzahl	42	23	10	75
		Erwartete Anzahl	39,8	25,9	9,3	75,0
Gesamt	Anzahl		43	28	10	81
	Erwartete Anzahl		43,0	28,0	10,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,877 <sup>a</sup>	2	,032
Likelihood-Quotient	7,001	2	,030
Zusammenhang linear-mit-linear	,760	1	,383
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 3 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,74.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,280	,032
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* zusätzliche monetäre Vergütung

Kreuztabelle

			zusätzliche monetäre Vergütung			Gesamt
			(sehr) wichtig	teils teils	(überhaupt) nicht wichtig	
Geschlecht:	weiblich	Anzahl	6	0	0	6
		Erwartete Anzahl	5,1	,5	,4	6,0
	männlich	Anzahl	63	7	5	75
		Erwartete Anzahl	63,9	6,5	4,6	75,0
Gesamt	Anzahl		69	7	5	81
	Erwartete Anzahl		69,0	7,0	5,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	1,127 <sup>a</sup>	2	,569
Likelihood-Quotient	2,006	2	,367
Zusammenhang linear mit-linear	,974	1	,324
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 3 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,37.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,117	,569
Anzahl der gültigen Fälle		81	

- Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.
- Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## 1.2.4 Zusammenhang Motivationswirkung des Ausschüttungsrythmus mit statistischen Daten

### Frage Nr. 14 in Zusammenhang mit dem Geschlecht

#### Geschlecht: \* Akkontierung der Bonuszahlung (im Vorhinein)

Kreuztabelle

			Akkontierung der Bonuszahlung (im Vorhinein)		
			sehr motivierend	eher motivierend	teils teils
Geschlecht: weiblich	Anzahl	1	2	1	
	Erwartete Anzahl	1,2	1,4	1,2	
männlich	Anzahl	15	17	15	
	Erwartete Anzahl	14,8	17,6	14,8	
Gesamt	Anzahl	16	19	16	
	Erwartete Anzahl	16,0	19,0	16,0	

Kreuztabelle

			Akkontierung der Bonuszahlung (im Vorhinein)		Gesamt
			eher nicht motivierend	überhaupt nicht motivierend	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	0	2	8	
	Erwartete Anzahl	1,5	,7	6,0	
männlich	Anzahl	20	8	75	
	Erwartete Anzahl	18,5	9,3	75,0	
Gesamt	Anzahl	20	10	81	
	Erwartete Anzahl	20,0	10,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	4,244 <sup>a</sup>	4	,374
Likelihood-Quotient	5,019	4	,285
Zusammenhang linear- mit-linear	,068	1	,795
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 5 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,74.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,223	,374
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* monatliche Bonuszahlung

Kreuztabelle

			monatliche Bonuszahlung		
			sehr motivierend	eher motivierend	teils teils
Geschlecht: weiblich	Anzahl		3	1	2
	Erwartete Anzahl		1,2	2,0	1,5
männlich	Anzahl		13	28	18
	Erwartete Anzahl		14,8	25,0	18,5
Gesamt	Anzahl		16	27	20
	Erwartete Anzahl		16,0	27,0	20,0

Kreuztabelle

			monatliche Bonuszahlung		Gesamt
			eher nicht motivierend	überhaupt nicht motivierend	
Geschlecht: weiblich	Anzahl		0	0	6
	Erwartete Anzahl		1,0	,4	6,0
männlich	Anzahl		13	5	75
	Erwartete Anzahl		12,0	4,6	75,0
Gesamt	Anzahl		13	5	81
	Erwartete Anzahl		13,0	5,0	81,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,177 <sup>a</sup>	4	,270
Likelihood-Quotient	5,776	4	,216
Zusammenhang linear mit-linear	2,504	1	,114
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 6 Zellen (60,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,37.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,245	,270
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Geschlecht: \* jährliche Bonuszahlung

Kreuztabelle

			jährliche Bonuszahlung		
			sehr motivierend	eher motivierend	teils teils
Geschlecht: weiblich	Anzahl	4	2	0	
	Erwartete Anzahl	2,3	2,2	1,0	
männlich	Anzahl	27	28	14	
	Erwartete Anzahl	28,7	27,8	13,0	
Gesamt	Anzahl	31	30	14	
	Erwartete Anzahl	31,0	30,0	14,0	

Kreuztabelle

			jährliche ...	Gesamt
			eher nicht motivierend	
Geschlecht: weiblich	Anzahl	0	6	
	Erwartete Anzahl	,4	6,0	
männlich	Anzahl	6	75	
	Erwartete Anzahl	5,6	75,0	
Gesamt	Anzahl	6	81	
	Erwartete Anzahl	6,0	81,0	

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,989 <sup>a</sup>	3	,393
Likelihood-Quotient	4,239	3	,237
Zusammenhang linear mit-linear	2,762	1	,097
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,44.

Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Kontingenzkoeffizient	,189	,393
Anzahl der gültigen Fälle		81	

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Frage Nr.14 in Zusammenhang mit den Altersgruppen

### Altersgruppen \* Akkontierung der Bonuszahlung (im Vorhinein)

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	12,742 <sup>a</sup>	16	,892
Likelihood-Quotient	14,537	16	,559
Zusammenhang linear-mit-linear	,112	1	,738
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 19 Zellen (76,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,37.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,369	,892
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

### Altersgruppen \* monatliche Bonuszahlung

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	19,601 <sup>a</sup>	16	,239
Likelihood-Quotient	22,120	16	,139
Zusammenhang linear-mit-linear	6,812	1	,009
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 19 Zellen (76,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,19.

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß Kontingenzkoeffizient	,441	,239
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

## Altersgruppen \* jährliche Bonuszahlung

### Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	21,040 <sup>a</sup>	12	,050
Likelihood-Quotient	21,650	12	,042
Zusammenhang linear mit linear	1,145	1	,285
Anzahl der gültigen Fälle	81		

a. 13 Zellen (65,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,22.

### Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Kontingenzkoeffizient Nominalmaß	,454	,050
Anzahl der gültigen Fälle	81	

a. Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

### 1.3 Auswertung qualitative Befragung

Auswertung Interviews			
Ebene	HR-Abteilung	Abteilung Vertriebsstrategie	Landesdirektion
<b>Einleitung</b>	Ausbildungsleiterin für die Allianz – verantwortlich für Führungskräfte-Trainings im Vertrieb.	Mitarbeiter in Abteilung Vertriebsstrategie – verantwortlich für Vertriebsplan und Bezugsmodell sowie für das Kostencontrolling und Reporting gegenüber Management	Landesleiter der LD Stmk, jede Stelle im Vertrieb durchlebt
<b>Frage Nr. 3</b>	Einbringung von arbeitsrechtlichen Perspektiven und stehen beratend zur Seite.	Arbeit liegt darin das Bezugsmodell aufzubauen und an die Unternehmensstrategie auszurichten.  Output: ein Vergütungsmodell das gewährleistet, dass die UN-Ziele erreicht werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- für das Bezugsmodell 80/170 ist die Einflussnahme zum Teil gegeben</li> <li>- die Vertriebsziele sind klar gestaltet und vorgegeben Verteilung erfolgt top down</li> <li>- die Funktionsziele (4 Ziele) werden in den LD's diskutiert, was macht Sinn für die Funktion da besteht schon Mitspracherecht</li> <li>- die people attribute factors (PAF-Ziele) sind von der Allianz SE vorgegeben und weltweit ein wichtiges Thema</li> </ul>

Tabelle 25:Auswertung Einzelinterviews (eigene Darstellung)

Instrumentaldimension			
<b>Frage Nr. 4</b>	<p>Wichtig sind rein arbeitsrechtliche Perspektiven.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixe Bestandteile sind wichtig</li> <li>- Variable Bestandteile nach definierter Zielverteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Bezugsmodell muss auf jeden Fall auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet sein.</li> <li>- Das Unternehmen schaut auch das es am Markt gut aufgestellt ist.</li> <li>- Es muss eine faire Vergütung herrschen.</li> <li>- Es darf keine konkurrierenden Ziele im Bezugsmodell geben.</li> <li>- Bonifikation der Vermittler ist Basis – darauf aufbauend werden die Bezugsmodelle erstellt</li> <li>- und zusätzlich dazu werden die Wettbewerbe erstellt.</li> <li>- Es gibt dazu eine derzeitige Bezugsmodellstruktur in die die einzelnen Bestandteile eingegossen werden.</li> <li>- Der Vertriebsvorstand hat Mitsprache bei der Erstellung des Bezugsmodells und des Vertriebsplans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Transparenz und Nachvollziehbarkeit ist bei den Bezugsmodellen ein wichtiger Punkt</li> <li>- da sind wir auch gut aufgestellt da beides aus meiner Sicht erfüllt ist</li> </ul>
<b>Frage Nr. 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es gibt keine Vorgaben hinsichtlich der Aufteilung.</li> <li>- Der fixe Bestandteil muss den gesetzlichen Mindest-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine schwere Frage da es unterschiedliche Zugänge gibt und jeder Mitarbeiter sich anders incentiviert fühlt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es gibt Diskussionen ob mehr garantiert dafür nach oben hin abgeschnitten werden soll – ist jedoch</li> </ul>

	anforderungen entsprechen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermutlich sind 60% fixer Anteil und 40% variabler Anteil ist in Summe gut und wenn möglich noch eine Überzahlung um 40% wenn das Unternehmen auch super da steht. <i>auf die derzeitige Gesamtvergütung aufgeschlagen wäre das 100 fix und 70 variabel</i></li> <li>- Derzeit haben wir in Abstimmung mit Betriebsrat und HR eine Aufteilung 80% Fixum des Bezugsrahmens der bis zu 170% geht, demnach wären wir in der Denke von 60% fix wenn man es auf das gesamte Gehalt auslegt.</li> </ul>	<p>ein für und wider.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 170% sind nur für wenige erreichbar da es Wettbewerbsbedingt ist</li> <li>- Mitbewerber haben in den untersch. Funktion ein höheres Grundgehalt aber niedrigere Bonifikationen</li> <li>- dort sind 90-100% garantiert aber Leistungsbestandteile sind sehr gering</li> <li>- für 40-50% der Mitarbeiter spielen die Bonifikationen eine große Rolle</li> <li>- überdenken könnte man die Wettbewerbe in dem Bezugsmodell da diese öfters Diskussionspunkte sind - da regionale Gegebenheiten (Bestand, Exklusiv und Maklervertrieb etc.) nicht berücksichtigt werden</li> </ul>
<b>Frage Nr. 6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicht-monetäre Leistungen spielen eine wichtige/große Rolle.</li> <li>- In GD gibt es einen Betriebskindergarten, Zuschuß beim Essen (Sodexo), Kantine in der Zentrale.</li> <li>- Gesamtbild muss passen d.h. monetäre Vergütung sollte sich an Leistung orientieren aber Sozialleistungen etc. sollten auch angeboten werden.</li> <li>- Es geht vermehrt Selbstverständlichkeit mit nicht-monetären Leistungen einher und wird als Mindestleistung angesehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Im derzeitigen Bezugsmodell eine relativ geringe .. im Moment.</li> <li>- Es wäre jedoch in Hinblick auf zukünftige Bezugsmodelle sehr wichtig auch nicht-monetäre Anreize stärker in den Vordergrund zu heben.</li> <li>- Mitarbeiter könnten sich dadurch mehr motiviert fühlen, wenn nicht nur Geld sondern auch Wertschätzung seiner Leistung kommuniziert wird und Ausbildungen etc. zur Verfügung stehen</li> <li>- Aus Sicht des Unternehmens gibt es keine bestimmte Erwartungshaltung. Derzeit gibt es bereits viele nicht-monetäre Vergütungen abseits des Bezugsmodells welche jedem Mitarbeiter im Haus zustehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus meiner Sicht muss es stark zwischen Vertrieb und Verwaltung differenziert werden</li> <li>- Im Vertrieb stehen nach wie vor die monetären Leistungen im Vordergrund</li> <li>- Es gibt Mitarbeiter denen nicht-monetäre Leistungen wichtig sind aber das ist ein relativ geringer teil</li> <li>- viele sind im Vertrieb um zu verkaufen und dadurch auch ihr Einkommen zu beeinflussen</li> <li>- als Add-on wäre es sicher ein Thema aber es steht nicht im Vordergrund</li> </ul> <p><b>6a) zufrieden (2)</b></p>
<b>Frage Nr. 7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganz stark wären flexible Arbeitszeiten als nicht-monetäre Leistung im Bezugsmodell vorstellbar.</li> <li>- Leistungspalette eventuell nach Ausbildungsniveau/Tätigkeitsbereich unterscheiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derzeit sind wir am brainstormen welche Leistungen dem Management in den LD's angeboten werden kann das mit dem Budget und dem Unternehmen vereinbar ist.</li> <li>- Derzeit gibt es nicht konkretes .. das einzige was besteht ist im Zuge der Wettbewerbe eine Incentive-Reise oder dergleichen, dies ist aber an besondere Leistungen im Unternehmen gekoppelt.</li> <li>- Im Vertriebsplan gibt es derzeit keine anderen Ansätze wie Cafeteria-System etc. – es stehen den Mitarbeitern nur allgemeine Leistungen zur Verfügung die jedem Mitarbeiter im Haus zur Verfügung stehen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Struktur muss vorhanden sein – im dezentralen Vertrieb sind Kollegen sehr verstreut – es gibt nahezu keine Verwaltung, da alles zentralisiert ist</li> </ul> <p>Als nicht-monetäre Leistungen würden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertschätzung und Anerkennung spielen eine große Rolle und gehen sicher weit über das Einkommen hinaus</li> <li>- Entwicklungsmöglichkeit sind begrenzt aber es besteht der Schritt zur Selbstständigkeit für den AD, der Schritt zu Teamleader oder Spezialist und der Schritt in die Führungs- und Betreuungs-</li> </ul>

			ebene, eventuell als Trainer wäre es noch möglich zusätzlich tätig zu sein
Frage Nr. 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seitens des Unternehmens gibt es keine Bedingungen oder Voraussetzungen die zu erfüllen sind.</li> <li>- rein auf Arbeitszeiten ist gesetzliche Höchst Arbeitszeit von 10 Stunden einzuhalten</li> <li>- gesetzliche Rahmenbedingungen laut Arbeitsrecht sind einzuhalten</li> <li>- es gibt keine Auswirkungen auf die Vergütung wenn nicht-monetäre Leistungen eingesetzt werden</li> <li>- ein Cafeteria-System ist im Innendienst vorhanden Bonus kann eingesetzt werden um Dienstwagen oder Pensionskasse zu zahlen oder Urlaubstage/Freizeit zu kaufen</li> <li>- laut HR auch Aus- und Weiterbildungen als Baustein denkbar – es gibt internes Trainerteam sowie Kooperationspartner</li> <li>- es gibt jedoch keinen klassischen Karriereplan, es gibt nur einen standardisierten Prozess für die Entwicklungsplanung mit Zielen und regelm. Mitarbeitergesprächen</li> <li>- derzeit sehr individuell an die Person ausgerichtet aber nicht im Bezugsmodell verankert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es gibt in dem Sinn keine Voraussetzungen die geschaffen werden müssen</li> <li>- wichtig sind gute Ideen und das die Leistungen etwas bringen</li> <li>- es muss auch im Budget Platz finden einen Nutzen für den Mitarbeiter bringen und für das Unternehmen sichtbar sein</li> <li>- nicht-monetäre Leistungen werden bestimmt einen Platz finden bzw. durch etwas anderes ersetzt werden – da das Bezugsmodell sehr monetär lastig ist wird man diese Leistungen mit demselben Budget finanzieren</li> </ul>	
Frage Nr. 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es gibt keine Voraussetzungen, nicht-monetäre Leistungen sollten nur kostendeckend sein z.B. Kosten Dienstwagen sollen durch Bonus gedeckt sein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es wäre sicher eine Möglichkeit</li> <li>- jedoch auch eine Frage der Organisation</li> <li>- wenn man so ein Baukastensystem anbieten könnte in dem ersichtlich ist – diese Leistungen hast du dir verdient diese könntest du dir aus dem Sortiment aussuchen wäre das sicher eine Alternative und eine Möglichkeit zur Umsetzung.</li> <li>- Bisher ist so etwas noch nie angedacht worden.</li> <li>- Vorgaben vom Unternehmen gibt es nicht – es werden jedoch immer dieselben Sachen sein die wichtig sind – und das ist in Hinblick auch auf die IDD – geschultes Personal – das heißt man wird vielleicht Ausbildungsmöglichkeiten für die FK und BK zur Verfügung stellen</li> <li>- es wird denke ich eher weg von Vergnügungsaktivitäten hin zu Dingen die für das Unternehmen auch einen Mehrwert bringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voraussetzungen gibt es in dem Sinne nicht</li> <li>- ich denke, dass Wertschätzung und Anerkennung wichtige Themen sind jedoch andere Leistungen eher nebensächlich sind und die Mitarbeiter lieber selbst bestimmen was sie sich damit leisten</li> <li>- sobald nicht-monetäre Elemente leistungsbezogen sind denke ich, dass den meisten das Geld wichtiger ist.</li> <li><b>9a) sehr zufrieden (1)</b></li> <li>- Feedbacks gibt es dazu, es ist jedoch so dass der Vertriebsplan bzw. der Bonifikationsplan für jeden subjektiv betrachtet nie absolut gerecht erscheint jedoch müssen Ziele etc. auch darin Platz finden, da sonst ja auch keine Steuerung möglich ist</li> </ul>

<p><b>Frage Nr. 10</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielprämien sind für den Vertrieb sehr wichtig - vor allem in der Versicherungsbranche wichtiger Bestandteil da Wettbewerb ähnlich aufgestellt</li> <li>- Aufteilung fixe und variable Vergütung verändern – Mitarbeiter haben gerne Sicherheit und nehmen dafür auch in Kauf max. weniger zu verdienen</li> <li>- IDD muss hinsichtlich der Weiterbildung erfüllt werden – Mindestmaß an 15 Stunden/Jahr sind im Vertrieb Voraussetzung</li> <li>- IDD ist derzeit in Österreich noch nicht Gesetz nur EU-Richtlinie – hinsichtlich Honorarvergütung etc. gibt es eine Projektgruppe aber derzeit in der gesamten Versicherungsbranche keine Vorgabe</li> <li>- Zur Zielprämie gibt es nur Besonderheiten bei karenzierten Mitarbeitern – da die Zuverdienstgrenzen oftmals durch Provisionen überschritten werden – es gibt in dem Bereich nur individuelle Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es hat sich im Unternehmen eingelebt, das die Bonifikation wichtiger Bestandteil des Gehalts ist.</li> <li>- in dezentralen Vertrieb wird es auch oftmals als fixer Bestandteil angesehen</li> <li>- für das dezentrale Management ist es ein wichtiger Bestandteil im Vergütungssystem</li> <li>- es muss jedoch nicht immer gerechtfertigt sein, dass es ein fixer Bestandteil ist</li> <li>- Hintergrund dessen ist das es oftmals auch mit den Zielvorgaben am Ende der Abrechnung zusammenhängt und flexibel mit der Auslegung der Zielerreichung einhergeht</li> <li>- Honorarvergütung laut IDD wird auf VVO-Ebene diskutiert und ist in Ö stark von der Gesetzgebung abhängig</li> <li>- in Hinblick auf die Zielprämie besteht hinsichtlich des zeitlichen Zusammenhangs der Leistung und der Vergütung sowie auch hinsichtlich der Kommunikation der Vergütung handlungsbedarf</li> <li>- bei der Auszahlung ist man nicht auf einen fixen Zeitraum limitiert, es hat sich nur eingebürgert die Auszahlung einmal im Jahr im Nachhinein zu machen</li> <li>- derzeit wird wieder umgedacht weshalb es ein guter Zeitpunkt ist zu überlegen manches kurzfristiger und manches langfristiger zu vergüten</li> <li>- es gab bereits Ansätze mit 3-jähriger oder 5-jähriger Vergütungsperiode aber diese stellen in der heutigen Zeit eine große Herausforderung dar, da sich strukturell im Unternehmen nicht viel ändern darf</li> <li>- ein Long-Termin-Incentive ist sicher eine gute Möglichkeit aber birgt auch große Gefahr aufgrund der Schnelllebigkeit</li> <li>- es müsste daher eine Möglichkeit zur Flexibilität geben jedoch wird dies wieder schwierig in der Kommunikation sein</li> </ul>	<p><b>Frage 10) Wie zufrieden sind Sie mit der Gestaltung der Wettbewerbe?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- es gibt zu viele Wettbewerbe</li> <li>- Vergleichbarkeit ist sehr schwer – echte Vergleichbarkeit ist wenn nur auch Mitarbeiterebene aber nicht auf Bereichsebene möglich</li> <li>- es finden sich die Unternehmenssparten drinnen sowie ein strategisches Ziel das jedoch nicht immer in einem Wettbewerb Platz finden sollte</li> <li>- es herrscht in den Wettbewerben jedoch eine Durchgängigkeit das ist gut</li> <li>- für die Wettbewerbe gibt es ein Gerüst das steht fest – das Mitspracherecht hält sich bei der Gestaltung der extra Säule(n) strategischer Ziele in Grenzen</li> </ul> <p><b>teils teils – zufrieden (3)</b></p>
<p><b>Frage Nr. 11</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Aufteilung in leistungsorientierte und erfolgsorientierte Vergütung gibt es in jedem Bezugsmodell und fixer Bestandteil der Ziele</li> <li>- die Gewichtung wird jedoch von der Abteilung Vertriebs-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es gibt persönliche Ziele, Bereichsziele und Unternehmensziele</li> <li>- je nach Funktion des Mitarbeiters sind UN-Ziele stärker oder weniger stark gewichtet – dzt. rd. 10-20% des Bezugs-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- erfolgsorientierte Ziele finden je weiter oben desto größere Bedeutung bis runter in die Führungsebene und Betreuungsebene einen Niederschlag</li> <li>- Leistungsorientierung</li> </ul>

	<p>strategie vorgenommen, da sprechen wir nicht mit</p>	<p>modells</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- es ist der Wunsch da das UN-Ziele (erfolgsorientiert) als Bestandteil mitberücksichtigt werden ist jedoch abhängig vom Unternehmenserfolg und nur dann on Top wenn dieser auch besteht</li> <li>- erfolgsbestandteile sind jedoch nicht an leistungsbestandteile geknüpft (auch bei schlechter Leistung des einzelnen werden bei bestehen erfolgsbestandteile ausbezahlt)</li> <li>- erfolgsorientierte Ziele sind dabei Bestandszuwachs in den Sparten sowie Qualitätsziele die auch wieder an quantitativen Zahlen gekoppelt sein müssen</li> <li>- diese sind in Form der people attributes miteinander verschränkt</li> <li>- das Bewertungsschema wird im Mitarbeitergespräch überprüft und nach subjektiver Beurteilung der FK festgelegt</li> </ul>	<p>passt auch</p> <p><b>11a) zufrieden (2)</b></p>
--	---	--	--

**Tabelle 26: Auswertung Einzelinterviews - Instrumentaldimension (eigene Darstellung)**

Subjektdimension			
<p><b>Frage Nr. 12</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das Unternehmen legt großen Wert auf Qualität daher gibt es eine Aufteilung in qualitative Ziele und quantitative Ziele</li> <li>- dem Unternehmen ist wichtig nicht nur was gemacht wird sondern auch wie es gemacht wird</li> <li>- vier Ziele gibt es dafür: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen</li> <li>• Teamorientierte Führung</li> <li>• Unternehmerisches Denken und Handeln</li> <li>• Spitzenleistungen im Vertrieb</li> </ul> </li> <li>- diese beschreiben das „Wie“</li> <li>- Bewertung erfolgt im Mitarbeitergespräch</li> <li>- 2 Gespräche im Jahr – ein Zielvereinbarungsgespräch zu Jahresbeginn und ein Standortbestimmungsgespräch in der Jahresmitte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quantitative und qualitative Ziele sind im Bezugsmodell miteinander verschränkt</li> <li>- dies hat Auswirkungen auf die Ausbezahlung der Bonifikation</li> <li>- quantitative Ziele sind zwingender Bestandteil für das Unternehmen und stellen die Basis dar, da sie sich von der Unternehmensplanung ableiten</li> <li>- qualitative Ziele sind ebenso wichtig, da dadurch die Qualität der Beratung und Betreuung im AD sichergestellt wird</li> <li>- vier Ziele gibt es dafür: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen</li> <li>• Teamorientierte Führung</li> <li>• Unternehmerisches Denken und Handeln</li> <li>• Spitzenleistungen im Vertrieb</li> </ul> </li> <li>- dadurch haben sie auch Auswirkung auf die Vergütung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- quantitative Ziele nehmen den überwiegenden Anteil ein</li> <li>- es wird danach gemessen und der UN-Erfolg hängt dann vom Umsatz den Zuwachsziele und der CR ab aber ohne Umsatz und Steigerung wird das Unternehmen nicht überleben können</li> <li>- wenn der Index nicht erreicht wird schrumpft das Unternehmen somit ist dass, das Mindest das erreicht werden muss damit Kostendeckend gearbeitet wird</li> <li>- eventuell sind die strategischen Ziele (Funktionsziele in Führung und Betreuung) überbewertet – neue Gewichtung könnte man diskutieren</li> </ul> <p><b>12a) zufrieden (2)</b></p>

Frage Nr. 13			<ul style="list-style-type: none"> <li>- von der strategischen Ausrichtung sind qualitative Ziele sehr wichtig deshalb sollten sie auch Platz finden</li> <li>- fraglich ist hierbei die Gewichtung der Funktionsziele</li> </ul> <p><b>13a) zufrieden (2)</b></p>
Frage Nr. 14	<ul style="list-style-type: none"> <li>- in der Erfolgsmessung hat die HR-Abteilung kein Mitspracherecht – das obliegt der Abteilung Vertriebsstrategie</li> <li>- es gibt zwar Kompetenzprofile für jede Funktion und jeden Bereich im Unternehmen aber mit den vier qualitativen Zielen sind diese nicht verbunden</li> <li>- das Kompetenzprofil ist mit der Entwicklungsplanung des Mitarbeiters verknüpft</li> <li>- für die vier qualitativen Ziele gibt es eine Unterstützung um eine Einschätzung der Leistung vorzunehmen (voll erfüllt / teilweise erfüllt / nicht erfüllt)</li> <li>- HR-Abteilung kann nur beratend zur Seite stehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Erfolgsmessung bezieht sich auf den Vertriebsplan der speziell auf die quantitativen Ziele ausgerichtet ist und erfolgt in einem SOLL/IST Vergleich</li> <li>- die Erfolgsmessung passiert täglich und wird monatlich an das Management kommuniziert</li> <li>- dies erfolgt mittels einem Datenbanksystem in dem alle Daten gesammelt eingespielt sind</li> <li>- Verbesserungsbedarf besteht eventuell bei der Transparenz nach außen zum Vertrieb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hinsichtlich der Transparenz ist die Erfolgsmessung wöchentlich aktualisiert</li> <li>- für die Führungs- und Betreuungsebene gibt es monatlich ein Update</li> <li>- sehr transparent mit Ergebnissen und Zahlen – jederzeit einsehbar</li> </ul> <p><b>14a) zufrieden (2)</b></p>
Frage Nr. 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsbewertung erfolgt durch die Abteilung Vertriebsstrategie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Leistungsbewertung erfolgt anhand Zielerreichung in den einzelnen Bausteinen</li> <li>- die Auszahlung erfolgt je nach prozentueller Erreichung</li> <li>- bei den qualitativen Zielen geben wir auch zu Jahresbeginn ein Ziel vor das gemessen und vergütet wird zudem kommen die people attributes die durch die FK mittels subjektiver Einschätzung bewertet werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsbewertung ist hinsichtlich der PAF-Ziele spannend da Leistungsbeurteilung vom unmittelbarem Vorgesetzten</li> <li>- hier sehr subjektive Wahrnehmungen an Zahlen nicht ablesbar</li> <li>- kann zu Diskussionen führen</li> <li>- Funktionsziele sind im Bezugsmodell sind auch strategischer Natur aber messbar somit auch transparent und nachvollziehbar</li> </ul> <p><b>15a) Sinn machen die PAF-Ziele definitiv somit zufrieden (2) damit dass es sie gibt, aber man muss damit Erfahrung sammeln und einen Vergleichszeitraum abwarten</b></p>
Frage Nr. 16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Berechnung der Zielprämie erfolgt durch die Abteilung Vertriebsstrategie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Berechnung erfolgt im Prinzip so, dass wir im aktuellen Bezugsmodell 80% Fixum haben und bis zu 170% verdient werden kann</li> <li>- die weiteren 90% setzen sich aus unterschiedlichen Bausteinen zusammen</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50% davon ist eine Kombination aus Vertriebs und Qualitätszielen die auch als Funktionsziele bezeichnet werden können</li> <li>- 40% kommen aus den people attributes und UN-Zielen und Wettbewerbe</li> <li>- 130% kann aus Eigenleistung durch Zielerreichung erreicht werden der Rest aus den anderen Leistungen</li> </ul>	
--	--	---	--

**Tabelle 27: Auswertung Einzelinterviews - Subjektdimension (eigene Darstellung)**

<b>Zeitdimension</b>			
<b>Frage Nr. 17</b>	- Der Bemessungszeitraum ist auch ein Jahr.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Bemessungszeitraum ist auf ein Jahr festgelegt. Früher hatte es Modell mit 3 bis 5 Jahren gegeben.</li> <li>- wichtig ist in erster Linie das das Bezugsmodell das die FK und BK motiviert</li> <li>- in zweiter Linie das Budgets eingehalten werden</li> <li>- in dritter Linie das das Bezugsmodell an die UN-Strategie ausgerichtet ist</li> </ul>	<p><b>Frage Nr. 16: Wie beurteilen Sie die derzeitige Bemessungsperiode?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- es gibt Diskussionen ab und an ob unterjährige Ziele sinnvoll wären</li> <li>- wichtig ist jedoch am Ende des Tages das Jahresergebnis</li> <li>- für unterjährige Zielsetzungen gibt es Wettbewerbe ansonsten ist die unterjährige Betrachtung zu komplex</li> <li>- Jahresbetrachtung ist in Ordnung</li> </ul>
<b>Frage Nr. 18</b>	- Der Ausschüttungszeitraum ist auch ein Jahr.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- derzeit ist der Ausschüttungsrythmus jährlich</li> <li>- Es kann jedoch längerfristiger aber auch kurzfristiger sein.</li> <li>- Überlegungen bestehen auch diese zeitliche Gestaltung zu ändern wenn es mit der Incentivierung besser vereinbar ist</li> </ul>	<p><b>Frage Nr. 17: Wie beurteilen Sie den derzeitigen Ausschüttungsrythmus?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die jährliche Bonifikation ist schon ok</li> <li>- wenn jemand möchte kann er sich die Bonifikation auch über 12 Monate auszahlen lassen hat unter Umständen sogar einen steuerlichen Vorteil</li> <li>- nehmen aber wenige in Anspruch</li> </ul> <p><b>Frage Nr. 18: Wie motivierend ist ihrer Meinung nach die derzeitige zeitliche Gestaltung der Bonuszahlung?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ich denke sehr motivierend</li> <li>- da im Vorfeld schon ersichtlich was Ende des Jahres an Bonifikation da ist</li> <li>- die Transparenz ist sehr gut</li> </ul>

**Tabelle 28: Auswertung Einzelinterviews - Zeitdimension (eigene Darstellung)**

Objektdimension			
<p><b>Frage Nr. 19</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die HR-Abteilung gibt hier höchstens arbeitsrechtliche Hilfestellungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derzeit sind alle Ziele enthalten.</li> <li>- Individualziele in Form von Verhaltens und Funktionszielen</li> <li>- Teamziele sind stark im Maklervertrieb verankert</li> <li>- Bereichsziele sind in den Wettbewerben und stellen auch Vertriebsziele dar</li> <li>- UN-Ziele sind im Bezugsmodell (80/170) je nach Funktion unterschiedlich, für die LD's liegen sie bei ca. 20% bei sonstigen FK bei ca. 15%, die Bereichsziele nehmen ca. 60% ein da auf dieser Ebene die Planung erfolgt und der Rest sind Individualziele</li> <li>- eines der wichtigsten Dinge im Bezugsmodell ist Transparenz sowohl bei den Zielen auch im Reporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- die Zielzusammenstellung ist vernünftig damit bin ich zufrieden</li> <li>- die Gewichtung im derzeitigen Bezugsmodell ist in Ordnung</li> <li>- es sollten auf jeder Ebene Unternehmensziele vergeben werden aus rein symbolischen Charakter damit mehr Bezug zum Unternehmen entsteht</li> </ul>
<p><b>Frage Nr. 20</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- das obliegt der Abteilung Vertriebsstrategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es wird versucht Doppelhonorierungen zu vermeiden</li> <li>- es ist jedoch sehr schwierig da Wettbewerbe wieder auf Wettbewerbsebene und Individualeben schlagend sind</li> <li>- die Berechnung basiert auf der Verschränkung der Vertriebs- und Funktionsziele</li> <li>- die Vergütung orientiert sich stark an der individuellen Leistung, erfolgsorientierte Bestandteile vom UN-Erfolg kommen on top dazu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zusammenhänge in den Zielebenen in Hinblick auf die Vereinbarung mit der FK haben keine Auswirkung auf die Vergütung</li> <li>- Vertriebsplan und Bonifikationsplan ist letztgültig</li> </ul> <p><b>Frage Nr. 21: Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Umsetzung im Bezugsmodell?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- echte Verkaufsziele sind gleich gut oder gleich schlecht steuerbar</li> <li>- Funktionsziele sind steuerbar sogar viel besser steuerbar als Vertriebsziele da dort die Marktsituation etc. hineinspielt</li> <li>- Funktionsziele sind immer erfüllbar und auf diese kann ich immer schauen</li> </ul> <p><b>21a) zufrieden (2)</b></p>

Tabelle 29: Auswertung Einzelinterviews - Objektdimension (eigene Darstellung)

## 1.4 Antworten Frage 17

**Frage 17: Was ist ihr wichtigstes Anliegen in Bezug auf das Bezugsmodell, wenn Sie die Möglichkeit hätten dieses zu verändern?**

### 44 Antworten Gesamt

gleicher Lohn für gleiche Arbeit - und keine Gehaltsspreizung, dass männliche Kollegen die schon lange im Unternehmen sind, bei schlechterer Qualifikation für die aktuelle Position, ähnlichem Alter und geringerer Berufserfahrung mehr als das doppelte verdienen

nicht 20 Punkte steuern zu müssen um z.B. von 20 % Boni dann erst nur die Hälfte zu bekommen....

Derzeit hat jedes Ziel noch mind. 2 Teilziele

Ziele viel zu komplex und nicht auf die indiv. Situation eines VBR abgestimmt,

Nachdem die Gestaltung der Ziele die letzten Jahre aus einem subjektiven Blickwinkel so gestaltet wurden und werden, um in Summe weniger Bonifikationen auszuzahlen, ist das Bezugsmodell für mich keine Arbeits- und Leistungsmotivation. Ich wäre dafür den Stellenwert zu 100% auszuzahlen, dafür aber die Bonifikationsmöglichkeiten zu kürzen. Für mich waren die letzten Jahre - unabhängig vom Ergebnis des laufenden Jahres - die Präsentationen der Bezugsmodelle immer eher eine Demotivation. Ich denke, dass eine Steuerung bestimmter Themen auch über Wettbewerbe und nicht monetären Leistungen möglich wäre. **Teilweise wird durch Übersteuerung im Vertriebsplan zwar die Erreichung bestimmter Ziele angetrieben, ich glaube aber, dass dadurch keine Nachhaltigkeit erreicht wird.** In Summe denke ich, dass meine Vergütung durchaus ansprechend ist, von einem Stellenwert aber nur 80% als Fixum zu erhalten motiviert nicht sondern schafft eher ein unsicheres Gefühl.

Sehr wichtig wäre mir das die Ziele (speziell die Funktionsziele, Qualitätsziele) individuell im Zielgespräch mit der Führungskraft ausgemacht werden. In jeder Abteilung bzw. in jedem Vertriebsgebiet gibt es individuelle Herausforderungen. In diesem Jahr wäre es mit den People Attributes Zielen möglich, leider werden auch diese Ziele von der LD bestimmt und eine individuelle Zieldefinition ist nicht möglich. Darüber hinaus wird bei 100% nur der halbe Säulenwert "bezahlt". Somit ist es unrealistisch den ganzen Säulenwert zu erreichen und ist für mich nicht motivierend. Für die Führungskräfte im Vertrieb sollte der Profit (Gewinn) des Gebietes ebenfalls eine Rolle im Bezugsmodell spielen. Dieser Wert ist doch noch wichtiger als Umsatz. **Nachhaltiges Arbeiten sollte somit belohnt werden.**

herausfordernde aber erreichbare Ziele - teilweise individuelle Ziele durch den direkte Vorgesetzten

Lippizaner-Wertung im Bezugsmodell wie 2015, 2016 - durch die neue Wertung 2017 ist das nicht mehr sehr motivierend!  
Faire Chance, die Ziele zu erreichen (GD-Entscheidungen wie Kündigung Taxiflotten sollte keine Auswirkung auf das Bezugsmodell haben; Großstorni, für die niemand etwas kann und die nicht verhinderbar waren, für Bezugsmodell herausrechnen - dazu klare Richtlinien und Vorgaben - keine "Gefälligkeits"-Lösungen; Ziele realistischer vorgeben, bei einer max. Zielerreichung von 170% sollte dieses auch - für einige wenige - erreichbar sein!

Die Ziele sollen realistisch sein, Vertriebsziele und individuelle Ziele sollten voneinander getrennt betrachtet werden,  
Weiterbildung sollte auch Berücksichtigung finden.

Keine int. Wettbewerbe mehr in Bezugsmodell und wieder mehr Gewicht auf die Verkaufsziele

die echte Arbeitsleistung vergüten (nicht ein Gesamtergebnis von mehreren Mitarbeitern, das oft von Glück/Pech bzw. Einzelsituationen (Markt, Mitbewerber, Mitarbeiter-Aufstellung durch Vorgänger, etc) getragen ist - oft arbeitet man mehr wie im Vorjahr und verdient weit weniger)

Vertriebsergebnisse und Qualitätsziele sollten nicht verzahnt, sondern nebeneinander honoriert werden.

Möglichkeit, einen Teil des Gehalts (evtl. Boni) als Zeitguthaben anzusammeln, um dann später länger Zeit (z.B 1/2 Jahr oder Jahr) frei zu nehmen.

Überlegung: Fixgehalt?! nur kleine ZUSÄTZLICHE Bonifikationen ON TOP, um sich zu 100% auf die Kernaufgaben zu konzentrieren und nicht um die jährliche Gehaltsoptimierung

Abschaffung von inflationären Wettbewerben, Aktionen und Bonifikationen. Die gewonnene Zeit (Auswertung, Analyse, Gespräche, Rechtfertigung, ...) für die Kernaufgaben bzw. Mitarbeiter verwenden (oder für die eigenen Gesundheit? Freizeit? Bewegung?...)

Für mich sind Unternehmens Ziele wichtig...Es kann nicht sein das 90 % der Mitarbeiter eine Boni bekommen..Und ich als Förderer und Unterstützer Falle durch den Rost..Ziele sollen so gesetzt sein das jeder die Chance hat mit Erreichung von Unternehmenszielen Geld zu verdienen und nicht wenn irgendwelche SIM-KARTEN, email Adressen und LC Akten oder Verhaltensregeln eine Boni beeinflussen..Vorschlag: Es gibt 5 Sparten KFZ..UV..KV..SACH..BWS...Wenn ich 3 Von 5 Sparten zu 100% erreiche gibt es einen gewissen Prozent bei 4 einen höheren bei 5 den Höchsten..Zusätzlich einen minimalen Prozentsatz für die Platzierung..Das war es..Das ist für mich Motivation und Einfach..Und man kann sich für die wesentlichen Dinge die dem Unternehmen Geld bringen konzentrieren .

Bezugsmodell 100% fix - 20% Vertriebsziele - Individuelle Ziele und Teamziele  
10% - 10% Unternehmensziele

Die vorgegebenen Ziele sollten wieder transparent, übers Jahr gleichbleibend (!) und vor allem wieder erreichbar sein!!

Derzeit werden Ziele vorgestellt, dann aber in veränderter Form "verteilt", unter dem Jahr verändert und Teilziele sind schlicht und ergreifend nicht mehr erreichbar.

frühzeitige Info über alle Ziele, nicht zu kompliziert  
weniger ist mehr

Der Zielerreichungsgrad ist momentan kaum selbst beeinflussbar. Die Vergabe von Einzelzielen die angesteuert werden können wären aus meiner Sicht interessanter.

**Das Bezugsmodell ist der Grund warum ich den Betreuungsjob aufgegeben habe.** Als Fachbetreuer wie Firmenberater kann man die privaten Ziele nicht beeinflussen wird aber zum Großteile aus Privatzielen entlohnt oder eben nicht. Es sollte die Möglichkeit geben, dass der Betreuer wie früher die Möglichkeit hat, montäre Ziele durch Eigenleistung zu beeinflussen. Derzeit besteht keine Möglichkeit durch übermäßiges Engagement mehr zu verdienen. Das ist leider absolut nicht motivierend. **Vorschlag: Entscheidungen die Bezugsmodell-Übergreifend (GLV, FB, PKS) getroffen werden, sollten gemeinsam gefällt werden. zB. Personaleinstellungen.** Beispiel: der PKS wird nicht bei der Einstellung neuer Mitarbeiter gefragt, hat aber dann die Aufgabe den Mitarbeiter zu etwickeln. Auch wenn er nie für eine Einstellung des Mitarbeiters gewesen wäre.

Klare, transparente Vorgaben (messbar, eindeutige Indikatoren, etc.) und fair gestaltete Wettbewerbe die selber beeinflussbar sind. Nicht **beeinflussbare Unternehmensziele gehören in kein Bezugsmodell** sondern in einen gesonderten Bonus (Sonderzahlung). Keine allgemeinen qualitative Ziele (Meritocracy) sondern individuelle qualitative Ziele (zB auf Basis Beurteilung Vorgesetzte). Derzeit ist eine persönliche Top-Leistung bei Null variabler Vergütung über das Fixum hinaus schnell gegeben. Umgekehrt aber auch.

Fixe Einkommensbestandteile erhöhen.  
Individuelle Mitarbeiterziele definieren können.

Berücksichtigung der regionalen Gegebenheiten bei Funktionen (Z.B Bundesland und nicht Österreich) wenn es um qualitative Ziele geht

Mein größtes Anliegen ist nicht dem 1 GLV 30% Vergütung für Lippizaner und dem 16 nichts mehr ( auch die ab 15 machen einen guten Job ) ist heuer viel ehrlicher da Vergabe durch LDIR und Vorstand

Gewichtung zwischen Vertriebs- und Funktionsziele: 80/20

weniger provisionsabhängige Anteile des mtl. Einkommens

**Das aktuelle Bezugsmodell (80/170) ist äusserst flexibel und von der Konzeption her sehr logisch gestaltet.** Wenn es fair angewendet wird, ist es ein sehr gutes Modell für eine Gehaltsfindung der betroffenen Gruppe.

**Allerdings wird die Flexibilität des Modells in den letzten Jahren seitens der zentralen Vertriebsleitung zunehmend dazu missbraucht, die Erreichbarkeit eines entsprechenden Zielprozentsatzes derart zu erschweren, dass bereits mehr als die Hälfte der GLV's von den variabel möglichen 90% nicht einmal mehr 20% Pkte. und somit ihr Grundgehalt nicht mehr erreichen.** Das empfinde ich als extrem unfair!! und nicht im Sinne von "inklusive meritocracy"!

**Ziele sollten SMART, durchgängig und beeinflussbar sein!**

Unterschiedliche Ausgangssituationen sollten mitberücksichtigt werden!

100% vom ausgemachten Bruttogehalt sollte auch wirklich 100% sein.  
100% fix und 50% dazu wäre gut

Zu viele Ziele - weniger Ziele würden Sinn machen.  
Bis dato viele Ziele, die ich nicht beeinflussen kann.  
Höheres Fixum, weniger Bonuszahlungen.

100% Umsatz- bzw. Zielorientiertes Bezugsmodell - gab es ja auch schon mal !!!  
Grundlage sollte jedenfalls mindestens die Erreichung des Rahmenbezuges sein.  
Es ist **nicht motivierend, mit 80% abgefertigt zu werden.**  
Jedenfalls ist es nicht nachvollziehbar, weshalb bei Erreichung von 100 % der Vertriebsziele eine Kürzung bis 50 % erfolgen kann, wenn nicht nachvollziehbare "Qualitätsziele" nicht erreicht werden. Dies würde bedeuten, dass das Unternehmen die gewünschte Umsatzziele lukriert und der Betreuer abgestraft wird.

Weiters haben im Bezugsmodell Teile einer "Wettbewerbsplatzierung" weder was verloren noch zu suchen.

Diese seit ca 5 Jahren eingeführte Tatsache macht es nur mehr sehr Wenigen möglich, das Maximum des Bezugsmodells zu erreichen - erste Plätze gibt's halt nur Einen !!! D.h. der Zweite ist bereits der erste Verlierer..

Es wäre auch dringend angesagt, endlich einen Median zu entwickeln, der Chancengleichheit einräumt, d.h. z.B. ein Betreuer mit z.B. 20 Neulingen in der Verantwortung hat ja wohl nachvollziehbar einen anderen Aufwand als jemand der einen Bereich mit 1 oder keinem Neuling zugeordnet ist. Gleiches gilt natürlich auch für die Verteilung der Ziele. Ein Kundecenter mit der halben Zielvorgabe wird dem Leitungsteam des Centers auch nur den halben Operativen Aufwand bescheren...

Abgeleitet daraus sollte der Median auch vom Kundecenter bis hin zu einer Landesdirektion zur Anwendung gelangen. Macht ja wohl auch dort einen Unterschied, ob in der Verantwortung von einem Landesleiter 200 Mitarbeiter oder nur die Hälfte zu managen sind ? Das sollte doch unterschiedliche Auswirkung auf das Bezugsmodell haben.

Da z.Z. auf das Einkommen sehr wohl eine Wettbewerbsplatzierung massive Auswirkung hat, sollten auch die Wettbewerbe dringendst im Sinne eine Medianbetrachtung überarbeitet werden.

Große Vertriebseinheiten, egal ob Kundecenter oder Landesdirektion haben naturgemäß schlechtere Voraussetzungen vorne mitzuspielen - und haben damit auch schlechtere Karten bei der Erreichung des ohnehin hypothetischen Maximal Einkommens.

Verschneidung von Funktions- und Leistungszielen wieder aufheben, messbare Ziele!

Wettbewerbsplatzierungen haben meiner Meinung nach in Bonifikationsmodellen nicht zu suchen da immer nur einer bzw. ein Bereich die höchst mögliche Boni erreichen kann!

Wenn jeder der einzelnen Gebiete bzw. Positionen seine Vorgeschieden Ziele erreicht dann sollte er auch die Bonifikation dafür bekommen. denn wenn z.B.: alle ihre Ziele erreichen und eine Top Leistung erbracht haben bekommen doch nicht alle die gleiche Bonifikation !

gewisse Funktionsziele sollten in Relation zu den einzelnen VBR stehen.

--> zB Ziel: 66% Rookie-Einkommensprofilerfüller: es gibt VBR mit 1 und VBR mit 15 Rookies

keine nachträgliche Reduzierung durch Qualitätsziele!
Konstanz in der Zielvergabe, keine jährlichen wesentlichen Veränderungen der individuellen Zielen
Steuerung als Einzelperson im Triumvirat nur sehr schwer möglich
Teilweise schließen sich die Ziele gegenseitig aus. z.B. Prämienzuwachs und Rabatt (Mitbewerb bestimmt den Preis, wir sind nicht die EINZIGEN am Markt)
<b>10 Termine als Zielvorgabe pro Woche sind kontraproduktiv. zu sehr angelehnt an den Außendienst der am POS agiert.</b> B2B funktioniert anders und erfordert viel Administration. Beides muss zeitlich machbar und für das Unternehmen sowie seine Mitarbeiter prosperierend sein. Dies ist es aber nicht. Es besteht das Risiko dass es für beide Seiten - Unternehmen und Mitarbeiter - das Gegenteil erreicht. Kaum aber wird eine wesentliche Ergebnis-Steigerung dadurch erreicht werden.
Gemeinsames Wachstumsziel für den gesamten Vertrieb a la Gemeinschaftsziel UV!
Mein Wunsch wäre es, das Bezugsmodell der jeweiligen Position an zu passen. Das bedeutet, dass die Grundeinstufung zur Tätigkeit passen sollte - Gebietsleiter Vertrieb führen im Schnitt ein mittleres Unternehmen, die Schere (Grundeinstufung Monetär) die sich jedoch zwischen den jeweiligen Bundesländern bzw. zwischen Gebietsleiterkolleginnen und Kollegen vorherrscht, ist aus meiner Sicht, keines Falls weder gerechtfertigt noch fair!
Anpassung an verwaltete Bestands Volumina. Regionale Marktsituation. Führungsspanne
Aufnahme eines individuellen persönlichen Zieles

Da man sehr viele Agenden tätigen muss die im Bezugsmodell nicht abgebildet sind, teilweise konträr zu den eigenen Zielen sollte man gerade in Zeiten der ständigen Veränderung 100% des Gehalts in der Betreuungsorganisation auszahlen. Man kann durchaus die Verdienstmöglichkeiten von 170% auf 100% fix und 20% variabel setzen.

Klare und messbare Definitionen bei div. Funktionszielen, zum Teil nicht der Fall in der Vergangenheit und Gegenwart;  
Verhandlungsbereitschaft bei nicht erreichten Funktionszielen bei Vorliegen von klaren unbeeinflussbaren Umständen, Rahmenbedingungen doch eine ZE anerkennen

Klare Individuelle Ziele - aufgezogen auf die jeweilige Fachrichtung und einzelnen Aufgaben.

Das Bezugsmodell sollte noch stärker an die individuelle Tätigkeit angepasst werden.

Steuerung über weniger Parameter

Meßbar, Ziele vor Beginn des Vertriebsjahres erfahren, Steigerungen nach dem realistischen Marktwachstum orientiert.

## 1.5 Gesprächsleitfäden

### Gesprächsleitfaden Einzelinterview – HR-Abteilung

Themenblock Allgemein / Vorstellung		
Nr.	Frage	Steuerungsfrage
1.	<p>Herzlich Willkommen Herr/Frau ... Vorab möchte ich mich für Ihre Zeit und Ihre Bereitschaft für dieses Gespräch zur Verfügung zu stehen, recht herzlich bedanken. Dieses Interview wird im Rahmen der Masterarbeit in Kooperation mit der Allianz Elementar Versicherungs-AG durchgeführt und dient der Beurteilung des bestehenden Leistungsanreizsystems/ Bezugsmodells sowie möglicher Alternativen.</p> <p>Die Teilnahme am Interview ist auf freiwilliger Basis. Während des Interviews können Sie jederzeit auch Fragen stellen.</p> <p>Zu Dokumentationszwecken wird dieses Gespräch aufgezeichnet. Die Aufzeichnung wird nach vollständiger Transkription unwiderruflich gelöscht. Sämtliche im Interview erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt. Ausschnitte aus dem Interview dürfen in anonymisierter Form in der Masterarbeit zitiert werden. Nach Abschluss der Arbeit können Sie gerne eine Zusammenfassung der Ergebnisse in digitaler Form erhalten.</p> <p>Bezugnehmend auf das Interview und die nachfolgenden Fragen gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Falls ihrerseits dazu keine weiteren Fragen bestehen, können wir mit dem Interview beginnen.</p>	
2.	Bitte stellen Sie sich und ihren Aufgaben-/Tätigkeitsbereich innerhalb des Unternehmens kurz vor.	
3.	Welche Aufgaben übernehmen Sie im Zuge der Erstellung bzw. der Nutzung des bestehenden Bezugsmodells für das regionale Vertriebsmanagement der Allianz?	

## Themenblock - Instrumentaldimension

Nr.	Frage	Steuerungsfrage
4.	Welchen Anforderungen sollte das Bezugsmodell aus ihrer Sicht gerecht werden?	Warum sind genau diese Anforderungen aus ihrer Sicht für das Unternehmen wichtig?  Wird damit ein konkretes Ziel verfolgt?
5.	Wie sollte ihrer Ansicht nach die Aufteilung der Vergütung in variable und fixe Bestandteile erfolgen?	Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?
6.	Welche Rolle spielen dabei nicht-monetäre Leistungen in der Vergütung für das Unternehmen?	Welche Erwartungshaltung hat das Unternehmen gegenüber der Verwendung nicht-monetärer Leistungen?  Welche Ansätze wurden dabei in der Vergangenheit schon verfolgt?
7.	Welche nicht-monetären Leistungen würden für das Unternehmen im Zuge der Erstellung zukünftiger Bezugsmodelle grundsätzlich in Frage kommen?	Gibt es nicht-monetäre Leistungen in der Vergütung die derzeit bereits in anderen Unternehmensbereichen im Einsatz sind?
8.	Welche Voraussetzungen müssen ihrer Ansicht nach gegeben sein damit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell zum Einsatz kommen können?	Welche Auswirkung hätte dies ihrer Meinung nach auf die monetäre Vergütung im Bezugsmodell?
9.	Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit nicht-monetäre Leistungen von den Begünstigten individuell zusammengestellt werden können?	Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?
10.	Wie wichtig ist ihrer Ansicht nach die monetäre Vergütung in Form von Zielprämien?	Welcher Ansatz bzw. welche Strategie wird dabei vom Unternehmen verfolgt?  Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?  Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?
11.	Wie wichtig ist ihrer Meinung nach die Aufteilung zwischen leistungsorientierter und erfolgsorientierter Vergütung im Bezugsmodell?	Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?

## Themenblock - Subjektdimension

Nr.	Frage	Steuerungsfrage
12.	Welchen Stellenwert nehmen aus ihrer Sicht quantitative Ziele im Bezugsmodell ein?	Welcher Ansatz bzw. welche Strategie wird dabei vom Unternehmen verfolgt?
13.	Welchen Stellenwert nehmen aus ihrer Sicht qualitative Ziele im Bezugsmodell ein?	Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?
14.	Wie wird die Erfolgsmessung im aktuellen Bezugsmodell durchgeführt?	<p>In welcher Form werden die Ziele gemessen? Welche Instrumente werden dafür verwendet?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?</p>
15.	Wie erfolgt die Leistungsbewertung im aktuellen Bezugsmodell?	<p>Welche Bemessungsgrundlagen werden herangezogen? An welchen Parametern/Kriterien orientiert sich die Leistungsbewertung? Welche Auswirkung hat dies auf die Vergütung?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss? - <i>rechtliche Bestimmungen</i> <i>IDD</i></p>
16.	Wie wird die Berechnung der Zielprämie und des variablen Anteils der Vergütung derzeit durchgeführt?	Gibt es dabei in Verbindung mit dem bestehenden Bezugsmodell Problemfelder bzw. einen konkreten Handlungsbedarf?

Themenblock - Zeitdimension		
Nr.	Frage	Steuerungsfrage
17.	Für welchen Zeitraum ist die Bemessungsperiode im aktuellen Bezugsmodell festgelegt?	<p>In welchem Intervall wird die Erfolgsmessung durchgeführt?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?</p>
18.	Wie sieht der darauf aufbauende Ausschüttungsrythmus aus?	<p>Wann erfolgt derzeit die Bonuszahlung?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p> <p>Gab es dazu Überlegungen den Ausschüttungsrythmus der Bonuszahlung anders zu gestalten?</p> <p>- zeitliche Ausrichtung an operative/strategische Ziele</p>

Themenblock - Objektdimension		
Nr.	Frage	Steuerungsfrage
19.	Welche Zielebenen sind im aktuellen Bezugsmodell enthalten? (Individual-, Team-, Bereichs-, Unternehmensziele)	<p>Wie sieht die prozentuelle Verteilung/Gewichtung der Zielebenen aus?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?</p>
20.	Gibt es zwischen den Zielebenen Abhängigkeiten die eine Auswirkung auf die Vergütung und den Bonus haben?	<p>Welcher Ansatz bzw. welche Strategie wird hierbei vom Unternehmen verfolgt?</p> <p>Sollte ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p>

Abschluss des Interviews		
	<p>Nun sind wir auch schon am Ende des Interviews angekommen. Gibt es von Ihrer Seite noch Fragen oder Ergänzungen?</p> <p>Herzlichen Dank für Ihre Zeit und ihre Meinung bzw. ihren Blickwinkel auf das bestehende Bezugsmodell und möglicher Alternativen.</p>	<p>Beantwortung eventuell auftretender Fragen.</p>

## Gesprächsleitfaden

### Einzelinterview – Abt. Vertriebsstrategie

Themenblock Allgemein / Vorstellung		
Nr.	Frage	Steuerungsfrage
<b>1.</b>	<p>Herzlich Willkommen Herr/Frau ... Vorab möchte ich mich für Ihre Zeit und Ihre Bereitschaft für dieses Gespräch zur Verfügung zu stehen, recht herzlich bedanken. Dieses Interview wird im Rahmen der Masterarbeit in Kooperation mit der Allianz Elementar Versicherungs-AG durchgeführt und dient der Beurteilung des bestehenden Leistungsanreizsystems/ Bezugsmodells sowie möglicher Alternativen.</p> <p>Die Teilnahme am Interview ist auf freiwilliger Basis. Während des Interviews können Sie jederzeit auch Fragen stellen.</p> <p>Zu Dokumentationszwecken wird dieses Gespräch aufgezeichnet. Die Aufzeichnung wird nach vollständiger Transkription unwiderruflich gelöscht. Sämtliche im Interview erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt. Ausschnitte aus dem Interview dürfen in anonymisierter Form in der Masterarbeit zitiert werden. Nach Abschluss der Arbeit können Sie gerne eine Zusammenfassung der Ergebnisse in digitaler Form erhalten.</p> <p>Bezugnehmend auf das Interview und die nachfolgenden Fragen gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Falls ihrerseits dazu keine weiteren Fragen bestehen, können wir mit dem Interview beginnen.</p>	
<b>2.</b>	<p>Bitte stellen Sie sich und ihren Aufgaben-/Tätigkeitsbereich innerhalb des Unternehmens kurz vor.</p>	
<b>3.</b>	<p>Welche Aufgaben übernehmen Sie im Zuge der Erstellung bzw. der Nutzung des bestehenden Bezugsmodells für das regionale Vertriebsmanagement der Allianz?</p>	

## Themenblock - Instrumentaldimension

Nr.	Frage	Steuerungsfrage
4.	Welchen Anforderungen sollte das Bezugsmodell aus ihrer Sicht gerecht werden?	Warum sind genau diese Anforderungen aus ihrer Sicht für das Unternehmen wichtig?  Wird damit ein konkretes Ziel verfolgt?
5.	Wie sollte ihrer Ansicht nach die Aufteilung der Vergütung in variable und fixe Bestandteile erfolgen?	Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?
6.	Welche Rolle spielen dabei nicht-monetäre Leistungen in der Vergütung für das Unternehmen?	Welche Erwartungshaltung hat das Unternehmen gegenüber der Verwendung nicht-monetärer Leistungen?  Welche Ansätze wurden dabei in der Vergangenheit schon verfolgt?
7.	Welche nicht-monetären Leistungen kommen für das Unternehmen im Zuge der Erstellung zukünftiger Bezugsmodelle grundsätzlich in Frage?	Gibt es nicht-monetäre Leistungen in der Vergütung die derzeit bereits in anderen Unternehmens-bereichen im Einsatz sind?
8.	Welche Voraussetzungen müssen ihrer Ansicht nach gegeben sein damit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell zum Einsatz kommen können?	Welche Auswirkung hätte dies ihrer Meinung nach auf die monetäre Vergütung im Bezugsmodell?
9.	Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit nicht-monetäre Leistungen von den Begünstigten individuell zusammengestellt werden können?	Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?
10.	Wie wichtig ist ihrer Ansicht nach die monetäre Vergütung in Form von Zielprämien?	Welcher Ansatz bzw. welche Strategie wird dabei vom Unternehmen verfolgt?  Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?  Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?
11.	Wie erfolgt derzeit die Aufteilung zwischen leistungsorientierter und erfolgsorientierter Vergütung im Bezugsmodell?	Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?  Wie sollte dabei die ideale Aufteilung aus Sicht des Unternehmens sein?

<b>12.</b>	Welche Ziele werden dabei vom Unternehmen vorgegeben?	Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?
------------	---	--

<b>Themenblock - Subjektdimension</b>		
<b>Nr.</b>	<b>Frage</b>	<b>Steuerungsfrage</b>
<b>13.</b>	Welchen Stellenwert nehmen quantitative Ziele im Bezugsmodell ein?	<p>Welcher Ansatz bzw. welche Strategie wird dabei vom Unternehmen verfolgt?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?</p>
<b>14.</b>	Welchen Stellenwert nehmen qualitative Ziele im Bezugsmodell ein?	<p>Welcher Ansatz bzw. welche Strategie wird dabei vom Unternehmen verfolgt?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss</p>
<b>15.</b>	Wie wird die Erfolgsmessung im aktuellen Bezugsmodell durchgeführt?	<p>In welcher Form werden die Ziele gemessen? Welche Instrumente werden dafür verwendet?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?</p>
<b>16.</b>	Wie erfolgt die Leistungsbewertung im aktuellen Bezugsmodell?	<p>Welche Bemessungsgrundlagen werden herangezogen? An welchen Parametern/Kriterien orientiert sich die Leistungsbewertung?</p> <p>Welche Auswirkung hat dies auf die Vergütung?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss? - <i>rechtliche Bestimmungen</i> <i>IDD</i></p>
<b>17.</b>	Wie wird die Berechnung der Zielprämie und des variablen Anteils der Vergütung derzeit durchgeführt?	<p>Gibt es dabei in Verbindung mit dem bestehenden Bezugsmodell Problemfelder bzw. einen konkreten Handlungsbedarf?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p>

### Themenblock - Zeitdimension

Nr.	Frage	Steuerungsfrage
<b>18.</b>	Für welchen Zeitraum ist die Bemessungsperiode im aktuellen Bezugsmodell festgelegt?	<p>In welchem Intervall wird die Erfolgsmessung durchgeführt?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?</p>
<b>19.</b>	Wie sieht der darauf aufbauende Ausschüttungsrythmus aus?	<p>Wann erfolgt derzeit die Bonuszahlung?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p> <p>Gab es dazu Überlegungen den Ausschüttungsrythmus der Bonuszahlung anders zu gestalten?</p> <p>- zeitliche Ausrichtung an operative/strategische Ziele</p>

### Themenblock - Objektdimension

Nr.	Frage	Steuerungsfrage
<b>20.</b>	Welche Zielebenen sind im aktuellen Bezugsmodell enthalten? (Individual-, Team-, Bereichs-, Unternehmensziele)	<p>Wie sieht die prozentuelle Verteilung/Gewichtung der Zielebenen aus?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p> <p>Gibt es dabei Vorgaben die zu erfüllen sind bzw. an die sich das Unternehmen halten muss?</p>
<b>21.</b>	Gibt es zwischen den Zielebenen Abhängigkeiten die eine Auswirkung auf die Vergütung und den Bonus haben?	<p>Welcher Ansatz bzw. welche Strategie wird hierbei vom Unternehmen verfolgt?</p> <p>Sollte Ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?</p>

### Abschluss des Interviews

	Nun sind wir auch schon am Ende des Interviews angelangt. Gibt es von Ihrer Seite noch Fragen oder Ergänzungen? Herzlichen Dank für Ihre Zeit und ihre Meinung bzw. ihren Blickwinkel auf das bestehende Bezugsmodell und möglicher Alternativen.	Beantwortung eventuell auftretender Fragen.
--	---	---

## Gesprächsleitfaden

### Einzelinterview – Landesleiter Stmk.

Themenblock Allgemein / Vorstellung		
Nr.	Frage	Steuerungsfrage
<b>1.</b>	<p>Herzlich Willkommen Herr/Frau ... Vorab möchte ich mich für Ihre Zeit und Ihre Bereitschaft für dieses Gespräch zur Verfügung zu stehen, recht herzlich bedanken. Dieses Interview wird im Rahmen der Masterarbeit in Kooperation mit der Allianz Elementar Versicherungs-AG durchgeführt und dient der Beurteilung des bestehenden Leistungsanreizsystems/ Bezugsmodells sowie möglicher Alternativen.</p> <p>Die Teilnahme am Interview ist auf freiwilliger Basis. Während des Interviews können Sie jederzeit auch Fragen stellen.</p> <p>Zu Dokumentationszwecken wird dieses Gespräch aufgezeichnet. Die Aufzeichnung wird nach vollständiger Transkription unwiderruflich gelöscht. Sämtliche im Interview erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt. Ausschnitte aus dem Interview dürfen in anonymisierter Form in der Masterarbeit zitiert werden. Nach Abschluss der Arbeit können Sie gerne eine Zusammenfassung der Ergebnisse in digitaler Form erhalten.</p> <p>Bezugnehmend auf das Interview und die nachfolgenden Fragen gibt es keine richtigen oder falschen Antworten. Falls ihrerseits dazu keine weiteren Fragen bestehen, können wir mit dem Interview beginnen.</p>	
<b>2.</b>	Bitte stellen Sie sich und ihren Aufgaben-/Tätigkeitsbereich innerhalb des Unternehmens kurz vor.	
<b>3.</b>	Welche Aufgaben übernehmen Sie im Zuge der Erstellung bzw. der Nutzung des bestehenden Bezugsmodells für das regionale Vertriebsmanagement der Allianz?	

Themenblock - Instrumentaldimension		
Nr.	Frage	Steuerungsfrage
<b>4.</b>	Welchen Anforderungen sollte das Bezugsmodell aus ihrer Sicht gerecht werden?	Warum sind genau diese Anforderungen aus ihrer Sicht für das Unternehmen wichtig?

<b>5.</b>	Wie sollte ihrer Ansicht nach die Aufteilung der Vergütung in variable und fixe Bestandteile erfolgen?	Sollte Ihrer Meinung nach im aktuellen Bezugsmodell etwas verändert/verbessert werden?			
<b>6.</b>	Wie wichtig ist ihrer Meinung nach der Einsatz nicht-monetärer Leistungen in der Vergütung im Bezugsmodell?	Wie würden Sie diese Leistungen im Bezugsmodell integrieren?			
<b>6a.</b>	Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Umsetzung im Bezugsmodell?	Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?			
	<b>sehr zufrieden</b>	<b>zufrieden</b>	<b>teils teils</b>	<b>unzufrieden</b>	<b>sehr unzufrieden</b>
<b>7.</b>	Welche Voraussetzungen müssen ihrer Ansicht nach gegeben sein damit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell zum Einsatz kommen können?	<p>Welche Auswirkung hätte dies ihrer Meinung nach auf die monetäre Vergütung im Bezugsmodell?</p> <p>Welche Auswirkung hätte dies ihrer Meinung nach auf die Motivation der Mitarbeiter?</p>			
<b>8.</b>	Welche Voraussetzungen müssen ihrer Meinung nach gegeben sein, damit nicht-monetäre Elemente von den Begünstigten individuell zusammengestellt werden können?	Welche Auswirkung hätte dies ihrer Meinung nach auf die Motivation der Mitarbeiter?			
<b>9.</b>	Wie wichtig ist ihrer Ansicht nach die monetäre Vergütung in Form von Zielprämien?				
<b>9a.</b>	Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Umsetzung im Bezugsmodell?	Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?			
	<b>sehr zufrieden</b>	<b>zufrieden</b>	<b>teils teils</b>	<b>unzufrieden</b>	<b>sehr unzufrieden</b>
<b>10.</b>	Wie zufrieden sind Sie mit der Gestaltung der Wettbewerbe als Vertriebssteuerungsinstrument?	Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?			
	<b>sehr zufrieden</b>	<b>zufrieden</b>	<b>teils teils</b>	<b>unzufrieden</b>	<b>sehr unzufrieden</b>

<b>11.</b>	Wie wichtig ist ihrer Meinung nach die Aufteilung zwischen leistungsorientierter und erfolgsorientierter Vergütung im Bezugsmodell?											
<b>11a.</b>	Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Umsetzung im Bezugsmodell?	Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?										
	<table border="1"> <tr> <td>sehr zufrieden</td> <td>zufrieden</td> <td>teils teils</td> <td>unzufrieden</td> <td>sehr unzufrieden</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	unzufrieden	sehr unzufrieden						
sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	unzufrieden	sehr unzufrieden								

Themenblock - Subjektdimension															
Nr.	Frage	Steuerungsfrage													
<b>12.</b>	Welchen Stellenwert nehmen aus ihrer Sicht quantitative Ziele im Bezugsmodell ein?														
<b>12a.</b>	Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Umsetzung im Bezugsmodell?	Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?													
	<table border="1"> <tr> <td>sehr zufrieden</td> <td>zufrieden</td> <td>teils teils</td> <td>unzufrieden</td> <td>sehr unzufrieden</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	unzufrieden	sehr unzufrieden									
sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	unzufrieden	sehr unzufrieden											
<b>13.</b>	Welchen Stellenwert nehmen aus ihrer Sicht qualitative Ziele im Bezugsmodell ein?														
<b>13a.</b>	Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Umsetzung im Bezugsmodell?	Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?													
	<table border="1"> <tr> <td>sehr zufrieden</td> <td>zufrieden</td> <td>teils teils</td> <td>unzufrieden</td> <td>sehr unzufrieden</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	unzufrieden	sehr unzufrieden									
sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	unzufrieden	sehr unzufrieden											
<b>14.</b>	Wie wird die Erfolgsmessung im aktuellen Bezugsmodell durchgeführt?	In welcher Form werden die Ziele gemessen? Welche Instrumente werden dafür verwendet?													
<b>14a.</b>	Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Umsetzung im Bezugsmodell?	Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?													
	<table border="1"> <tr> <td>sehr zufrieden</td> <td>zufrieden</td> <td>teils teils</td> <td>unzufrieden</td> <td>sehr unzufrieden</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	unzufrieden	sehr unzufrieden									
sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	unzufrieden	sehr unzufrieden											

<b>15.</b>	Wie erfolgt die Leistungsbewertung im aktuellen Bezugsmodell?	Welche Bemessungsgrundlagen werden herangezogen? An welchen Parametern/Kriterien orientiert sich die Leistungsbewertung? Welche Auswirkung hat dies auf die Vergütung?			
<b>15a.</b>	Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Umsetzung im Bezugsmodell?	Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?			
	<b>sehr zufrieden</b>	<b>zufrieden</b>	<b>teils teils</b>	<b>unzufrieden</b>	<b>sehr unzufrieden</b>

<b>Themenblock - Zeitdimension</b>					
<b>Nr.</b>	<b>Frage</b>	<b>Steuerungsfrage</b>			
<b>16.</b>	Wie beurteilen Sie die derzeitige Gestaltung der Bemessungsperiode?	In welchem Intervall sollte Ihrer Meinung nach die Erfolgsmessung durchgeführt werden?  Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?			
<b>17.</b>	Wie beurteilen Sie den derzeitigen Ausschüttungsrythmus der Bonuszahlungen im Bezugsmodell?	Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?			
<b>18.</b>	Wie motivierend ist ihrer Meinung nach die derzeitige zeitliche Gestaltung der Bonuszahlung?	Gibt es dazu aus ihrer Sicht noch ein Potenzial zur Verbesserung der Steuermöglichkeit des Vertriebsteams?			
	<b>sehr zufrieden</b>	<b>zufrieden</b>	<b>teils teils</b>	<b>unzufrieden</b>	<b>sehr unzufrieden</b>

Themenblock - Objektdimension						
Nr.	Frage				Steuerungsfrage	
19.	Wie zufrieden sind Sie mit der derzeitigen Zusammensetzung der Zielebenen im Bezugsmodell? (Individual-, Team-, Bereichs-, Unternehmensziele)				Wie sollte Ihrer Meinung nach die prozentuelle Verteilung/Gewichtung der Zielebenen aussehen?  Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?	
20	Wie beurteilen Sie die Abhängigkeit zwischen den Zielebenen und die Auswirkung auf die Vergütung/Bonuszahlung?				Sollte ihrer Meinung nach hierbei etwas verändert/verbessert werden?	
21.	Wie zufrieden sind Sie dabei mit der Umsetzung in Bezug auf die Steuerungsmöglichkeit des Vertriebsteams?				Was sollte ihrer Meinung nach verändert/verbessert werden?	

Abschluss des Interviews		
	<p>Nun sind wir auch schon am Ende des Interviews angekommen. Gibt es von Ihrer Seite noch Fragen oder Ergänzungen?</p> <p>Herzlichen Dank für Ihre Zeit und ihre Meinung bzw. ihren Blickwinkel auf das bestehende Bezugsmodell und möglicher Alternativen.</p>	<p>Beantwortung eventuell auftretender Fragen.</p>

## 1.6 Fragebogen Online MitarbeiterInnenbefragung

### Muster Fragebogen „Mitarbeiter/-innenbefragung“

Herzlich Willkommen zu unserer Mitarbeiter/innenbefragung

Dieser Fragebogen dient der Beurteilung des bestehenden Leistungsanreizsystems und möglicher Alternativen.

Wir bitten Sie sich 15-20 Minuten für die Befragung Zeit zu nehmen. Die Befragung wird anonym und extern durchgeführt und statistisch ausgewertet.

Wir bedanken uns schon jetzt für Ihre Teilnahme, denn dadurch bekommen wir wichtige Anhaltspunkte bzw. eine Grundlage für mögliche Optimierungen in künftigen Bezugsmodellen.

Bei Fragen zur Masterarbeit steht Ihnen Herr Markus Harter gerne zur Verfügung.

#### **Einstiegsfragen/Aussagen zum bestehenden Leistungsanreizsystem**

1. Meiner Meinung nach ist die aktuelle Entlohnung im Bezugsmodell für mich transparent und nachvollziehbar gestaltet.

                                                                                         
trifft zu    trifft überwiegend zu    teils teils    trifft wenig zu    trifft nicht zu

2. Meiner Meinung nach kann ich die Zielerreichung und meine Entlohnung aktiv beeinflussen.

                                                                                         
trifft zu    trifft überwiegend zu    teils teils    trifft wenig zu    trifft nicht zu

3. Meiner Meinung nach werde ich mit dem aktuellen Bezugsmodell leistungsgerecht bezahlt.

                                                                                         
trifft zu    trifft überwiegend zu    teils teils    trifft wenig zu    trifft nicht zu

4. Meiner Meinung nach ist das aktuelle Bezugsmodell flexibel genug um auf Veränderungen im Markt reagieren zu können.

                                                                                         
trifft zu    trifft überwiegend zu    teils ~~teils~~    trifft wenig zu    trifft nicht zu

5. Meiner Meinung nach unterstützt das aktuelle Bezugsmodell die strategische Ausrichtung des Unternehmens.

- trifft zu   
  trifft überwiegend zu   
  teils ~~teils~~   
  trifft wenig zu   
  trifft nicht zu

**Instrumentaldimension**

→ Identifikation einzelner Leistungsanreizelemente

6. Meinem Empfinden nach sollte die Aufteilung zwischen variabler und fixer Vergütung, in Bezug auf das maximal mögliche Gehalt, wie folgt aussehen:



7. Wie wichtig ist Ihnen dabei der Anteil der variablen Vergütung?

- sehr wichtig   
  eher wichtig   
  teils ~~teils~~   
  eher unwichtig   
  ~~unwichtig~~

8. Für mich sind nicht-monetäre Leistungen neben der Vergütung im Allgemeinen ...

- sehr wichtig   
  eher wichtig   
  teils ~~teils~~   
  eher unwichtig   
  ~~unwichtig~~

9. Wie wichtig wären Ihnen dabei nachfolgende nicht-monetäre Leistungen neben der Vergütung?

	sehr wichtig	eher wichtig	teils <del>teils</del>	eher unwichtig	unwichtig
<b>Sachleistungen</b> (z.B. Dienstwagen, Reisegutscheine ...)	<input type="checkbox"/>				
<b>Zeitleistungen</b> (z.B. flexible Arbeitszeiten, ...)	<input type="checkbox"/>				
<b>Gesundheitsleistungen</b> (z.B. Vorsorgeuntersuchung, Kuraufenthalte, Wellnessangebote, Freizeitaktivitäten ...)	<input type="checkbox"/>				
<b>Weiterbildungsleistungen</b> (z.B. Stundengelder, ...)	<input type="checkbox"/>				
<b>Vorsorge-/Versicherungsleistungen</b>	<input type="checkbox"/>				
<b>Sozialleistungen</b> (z.B. Essengutscheine, Kinderbetreuung ...)	<input type="checkbox"/>				

**10. Wie wichtig wäre Ihnen die Möglichkeit nicht-monetäre Leistungen im Bezugsmodell individuell zusammenzustellen?**

sehr wichtig     
  eher wichtig     
  teils teils     
  eher unwichtig     
  unwichtig

**11. Wie wichtig sind Ihnen nachfolgende Elemente neben der Vergütung?**

	sehr wichtig	wichtig	teils teils	eher unwichtig	unwichtig
regelmäßiger Informationsaustausch mit den Führungskräften	<input type="checkbox"/>				
offene Kommunikation	<input type="checkbox"/>				
Möglichkeit zur Mitsprache / Partizipation	<input type="checkbox"/>				
Förderung von Teamgeist und Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Möglichkeit Ideen und Vorschläge einzubringen	<input type="checkbox"/>				
Anerkennung persönlicher Leistungen	<input type="checkbox"/>				
Anerkennung von Teamleistungen	<input type="checkbox"/>				
Mitteilen von Erfolgserlebnissen	<input type="checkbox"/>				
Fördern von Eigeninitiative/Engagement	<input type="checkbox"/>				
Fördern persönlicher Stärken	<input type="checkbox"/>				
Persönlichkeitsentwicklung	<input type="checkbox"/>				
Weitergabe von Kompetenzen/Verantwortung	<input type="checkbox"/>				
Übergabe von Führungsaufgaben	<input type="checkbox"/>				
abgestimmte Karriere-/Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>				
individuelle Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>				
angenehme Arbeitsatmosphäre	<input type="checkbox"/>				
regelmäßiges Feedback	<input type="checkbox"/>				
regelmäßige Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>				
Verkaufswettbewerbe	<input type="checkbox"/>				
zusätzliche monetäre Vergütung	<input type="checkbox"/>				

12. Wie zufrieden sind Sie mit den nachfolgend aufgelisteten Elementen in Bezug auf die derzeitige Umsetzung im Unternehmen?



	sehr zufrieden	zufrieden	teils teils	unzufrieden	sehr unzufrieden
regelmäßiger Informationsaustausch mit den Führungskräften	<input type="checkbox"/>				
offene Kommunikation	<input type="checkbox"/>				
Möglichkeit zur Mitsprache / Partizipation	<input type="checkbox"/>				
Förderung von Teamgeist und Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>				
Möglichkeit Ideen und Vorschläge einzubringen	<input type="checkbox"/>				
Anerkennung persönlicher Leistungen	<input type="checkbox"/>				
Anerkennung von Teamleistungen	<input type="checkbox"/>				
Mitteilen von Erfolgserlebnissen	<input type="checkbox"/>				
Fördern von Eigeninitiative/Engagement	<input type="checkbox"/>				
Fördern persönlicher Stärken	<input type="checkbox"/>				
Persönlichkeitsentwicklung	<input type="checkbox"/>				
Weitergabe von Kompetenzen/Verantwortung	<input type="checkbox"/>				
Übergabe von Führungsaufgaben	<input type="checkbox"/>				
abgestimmte Karriere-/Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>				
individuelle Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>				
angenehme Arbeitsatmosphäre	<input type="checkbox"/>				
regelmäßiges Feedback	<input type="checkbox"/>				
regelmäßige Mitarbeitergespräche	<input type="checkbox"/>				
Verkaufswettbewerbe	<input type="checkbox"/>				
Zusätzliche monetäre Vergütung	<input type="checkbox"/>				



### Subjektdimension

→ Bemessungsgrundlage für die Gewährung von Anreizen

13. Meiner Meinung nach sollte die Verteilung der Ziele auf quantitative und qualitative Ziele wie folgt aussehen:

(Bitte ziehen Sie den Regler je nach prozentueller Verteilung entweder in Richtung quantitativer Ziele oder in Richtung qualitativer Ziele)



### Zeitdimension

→ zeitliche Ausgestaltung der Anreizelemente

14. Wie motivierend empfinden Sie die nachfolgend aufgelistete zeitliche Gestaltung der Bonuszahlung?

	sehr motivierend	motivierend	teils teils	eher nicht motivierend	überhaupt nicht motivierend
Akkontierung der Bonuszahlung (im Vorhinein)	<input type="checkbox"/>				
monatliche Bonuszahlungen	<input type="checkbox"/>				
jährliche Bonuszahlung	<input type="checkbox"/>				

### Objektdimension

→ Ausrichtung der Anreizgewährung nach Zielebenen

15. Reihen Sie nachfolgende Ziele nach ihrer persönlichen Präferenz.

1.	Einzel-/Individualziele
2.	Teamziele
3.	Bereichs-/Abteilungsziele
4.	Übergeordnete Ziele (Unternehmensziele)

16. Wie sollte dabei die prozentuelle Verteilung zwischen diesen Zielen sein, damit das Bezugsmodell für Sie motivierend ist?

z.B. 50%	Einzel-/Individualziele
z.B. 20%	Teamziele
z.B. 30%	Bereichs-/Abteilungsziele
-	Übergeordnete Ziele (Unternehmensziele)

17. Wie zufrieden sind Sie zusammenfassend mit dem aktuellen Vergütungsmodell?

sehr zufrieden     zufrieden     teil teils     unzufrieden     sehr unzufrieden

18. Was ist ihr wichtigstes Anliegen in Bezug auf das Bezugsmodell, wenn Sie die Möglichkeit hätten dieses zu verändern?



*(Textfeld für individuelle Vorschläge)*

### 19. Statistische Angaben

Geschlecht

weiblich     männlich

Alter:

Übernehmen Sie in Ihrer Tätigkeit Führungsverantwortung:

Ja     Nein

Bitte wählen Sie ihren Ausbildungsstand aus:

- Universität/FH
- Matura
- Lehre
- keines der oben genannten

Wie lange sind Sie bereits im Unternehmen tätig:

Jahre:

*Hinweis: Mit der Form der Befragung ist sichergestellt, dass Ihre Anonymität gewahrt wird. Wir bitten Sie, dass Sie in keinem Eingabe- und Kommentarfeld Ihren Namen angeben. Ihr Fragebogen wird live bei der Beantwortung eingelesen und ausgewertet. Dritte sowie unberechtigte Personen erhalten keinen Zugriff auf Daten jedweder Form (aggregiert, Einzelergebnisse, Rohdaten).*

*Eine Auswertung erfolgt zudem immer über die Aggregation einer Personengruppe. Dabei wird nur dann ein Bericht erstellt, wenn mindestens 5 Personen geantwortet haben. Wenn eine Auswertung nicht möglich sein sollte, fließen Ihre Antworten in die nächsthöhere Auswertungseinheit ein.*

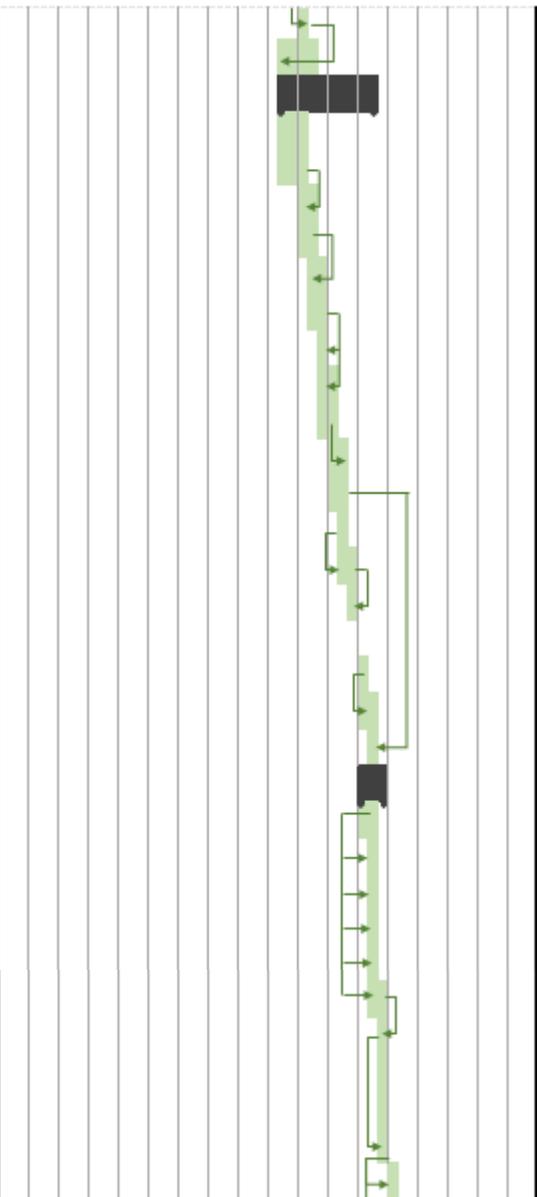
*Die statistischen Angaben in dieser Befragung sind erforderlich um besondere Anliegen einzelner Mitarbeiter- und Arbeitsgruppen erkennen zu können. Es werden nur Ergebnisse für statistische Gruppen (mindestens 5 Personen), nicht für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermittelt. Des Weiteren findet auch keine Kombination über mehrere demografische Variablen statt.*

**Vielen Dank für ihre Unterstützung!**

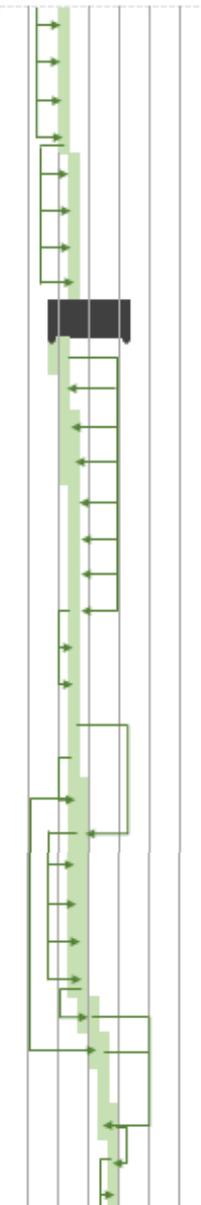
# Projektplan

Projekt		Erstellung Masterarbeit						Zeitliche Aufteilung und Abhängigkeit												
Name		Marcel Kniepeiss, BA																		
Datum		Stand 23.06.2017																		
		Arbeitspakete	Termine		Dauer (Tage)	Einsatzplan		Status												
			Beginn	Ende		Verantwortung	Mitarbeit													
PSP	KW	Vorbereitende Arbeiten zur MA																		
<b>1</b>	---	<b>Projektplanung und Durchführung</b>	<b>16.12.2015</b>	<b>15.05.2017</b>	516	S		1												
<b>1.1</b>		<b>Vorbereitungsphase der Arbeit</b>	<b>16.12.2015</b>	<b>11.10.2016</b>																
1.1.1	51-7	Themenfindung & Auftraggeber	16.12.2015	16.02.2016	62	S		1												
1.1.2	11	Meeting mit Unternehmen	16.03.2016	16.03.2016	1	S	UN	1												
1.1.3	18	Abgabe MA-Antrag	22.04.2016	22.04.2016	1	S		1												
1.1.4	25	Abgabe Letter of Interest (LOI)	20.06.2016	20.06.2016	1	S	UN	1												
1.1.5	27-31	Erste Literaturrecherche	04.07.2016	01.08.2016	28	S		1												
-	32-33	A URLAUB																		
1.1.6	34-36	Erste Literaturrecherche	25.08.2016	09.09.2016	15	S		1												
1.1.7	37-40	Erstellung Bezugsrahmen	15.09.2016	07.10.2016	22	S		1												
1.1.8	37-40	Erstellung Inhaltsverzeichnis	15.09.2016	07.10.2016	22	S		1												
1.1.9	40	MS Erstgespräch MA-Betreuer	03.10.2016	03.10.2016	1	S	MB	1												
1.1.10	40-41	Erstellung Projektplan	03.10.2016	10.10.2016	7	S		1												
1.1.11	41	MS Kick-off Meeting mit Unternehmen	11.10.2016	11.10.2016	1	S	UN, MB	1												
<b>1.2</b>		<b>Arbeiten für DS 1</b>	<b>10.10.2016</b>	<b>07.11.2016</b>																
1.2.1	41	Erstellung Präsentation DS 1	10.10.2016	12.10.2016	2	S		1												
1.2.2	41	Unterlagen für DS 1 an MB	12.10.2016	12.10.2016	1	S		1												
1.2.3	41	Feedback Unterlagen für DS 1 von MB	14.10.2016	14.10.2016	1	S		1												
1.2.4	41	Einarbeitung Feedback	14.10.2016	14.10.2016	1	S		1												
1.2.5	41	Abgabe Unterlagen DS 1	14.10.2016	14.10.2016	1	S		1												
1.2.6	42	MS Diplomandenseminar 1	17.10.2016	17.10.2016	1	S	Kommission	1												
1.2.7	42-43	Meeting mit MB	02.11.2016	02.11.2016	1	S	MB	1												
1.2.8		Feedback von DS 1 einarbeiten	02.11.2016	07.11.2016	5	S		1												

			<b>Arbeiten zu DS1 abgeschlossen</b>					
<b>1.2.9</b>	42-43		Erstellung MA-Vereinbarung	18.10.2016	18.11.2016	31	S	
<b>1.3</b>			<b>Ausarbeitung Theoretische Grundlagen</b>	<b>18.10.2016</b>	<b>09.01.2017</b>			
<b>1.3.1</b>	44		Literaturrecherche	18.10.2016	06.11.2016	19	S	
<b>1.3.2</b>			Erstellung Theorieteil					
<b>1.3.3</b>	45		Literaturrecherche	07.11.2016	13.11.2016	6	S	
<b>1.3.4</b>			Erstellung Theorieteil					
<b>1.3.5</b>	46		Literaturrecherche	14.11.2016	20.11.2016	6	S	
<b>1.3.6</b>			Erstellung Theorieteil					
<b>1.3.7</b>	47		<b>Information an MB über akt. Stand</b>	21.11.2016	21.11.2016	1	S	MB
<b>1.3.8</b>	47-48		Literaturrecherche	23.11.2016	04.12.2016	11	S	
<b>1.3.9</b>			Erstellung Theorieteil					
<b>1.3.10</b>	49		Literaturrecherche	05.12.2016	11.12.2016	6	S	
<b>1.3.11</b>			Erstellung Theorieteil					
<b>1.3.12</b>	50	MS	Company Meeting	12.12.2016	12.12.2016	1	S	UN
<b>1.3.13</b>	50		Ausarbeitung Untersuchungsdesign	12.12.2016	18.12.2016	6	S	
<b>1.3.14</b>	51		Information an MB über akt. Stand	19.12.2016	19.12.2016	1	S	MB
	52	A	URLAUB					
<b>1.3.15</b>	1		<b>Abstimmung Untersuchungsdesign</b>	03.01.2017	08.01.2017	5	S	MB
<b>1.3.16</b>			Einarbeitung Feedback von MB					
<b>1.3.17</b>	2		Abschluss Theorieteil	09.01.2017	09.01.2017	1	S	
<b>1.4</b>			<b>Arbeiten für DS 2</b>	<b>03.01.2017</b>	<b>27.01.2017</b>			
<b>1.4.1</b>	2		Erstellung Präsentation DS 2	03.01.2017	09.01.2017	6	S	
<b>1.4.2</b>	2		Unterlagen für DS 2 an MB	11.01.2017	11.01.2017	1	S	
<b>1.4.3</b>	2		Feedback Unterlagen für DS 2 von MB	12.01.2017	12.01.2017	2	S	
<b>1.4.4</b>	2		Einarbeitung Feedback	12.01.2017	13.01.2017	1	S	
<b>1.4.5</b>	2		Abgabe Unterlagen DS 2	13.01.2017	13.01.2017	1	S	
<b>1.4.6</b>	3	MS	Diplomandenseminar 2	18.01.2017	18.01.2017	1	S	Kommission
<b>1.4.7</b>	3-5		Meeting mit MB	19.01.2017	19.01.2017	1	S	MB
<b>1.4.8</b>			Literaturrecherche	19.01.2017	30.01.2017	11		
<b>1.4.9</b>			Überarbeitung Theorieteil	19.01.2017	30.01.2017	11		
<b>1.4.10</b>			Überarbeitung Untersuchungsdesign	28.01.2017	01.02.2017	4	S	
<b>1.4</b>			<b>Arbeiten für DS 2 - Wiederholung</b>	<b>01.02.2017</b>	<b>10.02.2017</b>			



1.4.11	5	Überarbeitung Präsentation DS 2	01.02.2017	02.02.2017	1	S		1
1.4.12	5	Unterlagen für DS 2 an MB	02.02.2017	02.02.2017	1	S		1
1.4.13	5	Feedback Unterlagen für DS 2 von MB	02.02.2017	02.02.2017	1	S		1
1.4.14	5	Einarbeitung Feedback	02.02.2017	07.02.2017	5	S		1
1.4.15	6	Abgabe Unterlagen DS 2	10.02.2017	10.02.2017	1	S		1
1.4.16	7	MS Diplomandenseminar 2 - Wiederholung	13.02.2017	13.02.2017	1	S	Kommission	1
1.4.17	7	Meeting mit MB	14.02.2017	14.02.2017	1	S	MB	1
1.4.18		Feedback von DS 2 einarbeiten	14.02.2017	14.02.2017	1	S		1
1.5		<b>Start Praxisteil</b>	<b>30.01.2017</b>	<b>04.04.2017</b>				
1.5.1	5	Erstellung Fragebogen & Gesprächsleitfaden	30.01.2017	03.02.2017	4	S		1
1.5.2	6	<b>Abstimmung mit MB</b>	03.02.2017	03.02.2017	1	S	MB	1
1.5.3	6	Überarbeitung Fragebogen & Gesprächsleitf.	03.02.2017	09.02.2017	6			1
1.5.4	6	<b>Abstimmung mit MB (Pretest)</b>	09.02.2017	09.02.2017	1		MB	1
1.5.5	MS	<b>Freigabe durch MB</b>	09.02.2017	09.02.2017	1	S	MB	1
1.5.5	6-7	<b>Abstimmung mit Unternehmen</b>	10.02.2017	13.02.2017	4			1
1.5.6	7	Überarbeitung Fragebogen & Gesprächsleitf.	13.02.2017	14.02.2017	2			1
1.5.7	7	<b>Abstimmung mit Unternehmen und MB</b>	14.02.2017	15.02.2017	2	S	MB, UN	1
1.5.8	7	<b>Übermittlung des Fragebogen an UN</b>	15.02.2017	15.02.2017	1	S	UN	1
1.5.9	7	MS <b>Freigabe Fragebogen &amp; Gesprächsleitf.</b>	15.02.2017	15.02.2017	1	S	UN	1
1.5.10	7-8	Terminvereinbarung Interviews	15.02.2017	20.02.2017	6			1
1.5.11	7	Übermittl. Online-Befragung durch HR	15.02.2017	16.02.2017	1	S	UN	1
1.5.12	7-9	MS <b>Durchführung IT gestützte Befragung</b>	16.02.2017	27.02.2017	11	S	UN	1
1.5.13	7-9	MS <b>Durchführung Explorative Interviews</b>	15.02.2017	27.02.2017	12	S	UN	1
1.5.14	8	Reise nach Wien für Interviews bei Allianz	20.02.2017	20.02.2017	1	S	UN	1
		Interviews mit Leiter HR-Abteilung	20.02.2017	20.02.2017	1	S	UN	1
		Interviews mit Leiter/Stv. Abt. Vertriebsstrat.	20.02.2017	20.02.2017	1	S	UN	1
1.5.15	8-9	Reise nach Wien für Interviews bei Mitbewerb	20.02.2017	27.02.2017	1	S		1
1.5.14	9	Transkription der Explorativen Interviews	27.02.2017	05.03.2017	6	S		1
1.5.15	10-11	Auswertung der quantitativen Befragung	06.03.2017	13.03.2017	7	S		1
1.5.16	11	<b>Information an MB über Stand</b>	13.03.2017	13.03.2017	0	S	MB	1
1.5.17	11-12	Interpretation der Ergebnisse	15.03.2017	20.03.2017	5	S		1
1.5.18	12-13	Erstellung Konzeption des LAS	20.03.2017	25.03.2017	5	S		1
1.5.19	13	<b>Abstimmung mit MB</b>	27.03.2017	29.03.2017	2	S	MB	1



1.5.20	13-14	Überarbeitung der Masterarbeit	30.03.2017	04.04.2017	5	S		
1.6		<b>Arbeiten für DS 3</b>	<b>30.03.2017</b>	<b>28.04.2017</b>				
1.6.1	13-14	Erstellung Präsentation DS 3	30.03.2017	04.04.2017	5	S		
1.6.2	14	Unterlagen für DS 3 an MB	04.04.2017	04.04.2017	1	S	MB	
1.6.3	14	Feedback Unterlagen für DS 3 von MB	06.04.2017	06.04.2017	1	S	MB	
1.6.4	14	Einarbeitung Feedback	06.04.2017	07.04.2017	2	S		
1.6.5	14	Abgabe Unterlagen DS 3	19.04.2017	19.04.2017	1	S		
1.6.6	15	MS Diplomandenseminar 3	20.04.2017	20.04.2017	1	S	Kommission	
1.6.7	15-16	Meeting mit MB	21.04.2017	21.04.2017	1	S	MB	
1.6.8		Feedback von DS3 einarbeiten	21.04.2017	29.04.2017	8	S		
1.7		<b>Reinschrift, Druck und Abgabe</b>	<b>29.04.2017</b>	<b>12.05.2017</b>				
1.7.1	17	Reinschrift der Masterarbeit	01.05.2017	09.05.2017	8			
1.7.2	17	Druck der Masterarbeit	10.05.2017	12.05.2017	2	S		
1.7.3	19	MS Abgabe Masterarbeit	12.05.2017	12.05.2017	1	S		
1.8		<b>Unternehmenspräsentation</b>	<b>12.05.2017</b>	<b>26.06.2017</b>				
1.8.1	20	Vorbereitung der Abschlusspräsentation	12.06.2017	14.06.2017	3	S		
1.8.2		Binden der Masterarbeit	16.06.2017	19.06.2017	4	S		
1.8.3		Abschlusspräsentation beim Unternehmen	26.06.2017	26.06.2017	1	S		
1.8.4	20	MS Abgabe Masterarbeit gebunden	23.06.2017	23.06.2017	1	S		
<b>Summe der Tage:</b>					<b>376</b>	<b>Legende</b>		
MS = Meilensteine						• 1 = erledigt		
A = Abwesenheitszeiten						• 2 = in Bearbeitung		
MB = Masterarbeitsbetreuer						• 3 = offen		
S = Student						• 4 = in Verzug		

Tabelle 2: Projektplan (Eigene Darstellung)