



Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

an der FH-Studienrichtung

International Marketing & Sales Management

an der FH CAMPUS 02

Leistungsanreizsysteme für den Vertriebsinnendienst im B2B-Bereich von Fast Moving Consumer Goods am Bei- spiel der J. Hornig GmbH

Betreuer:

Dr. Conrad Pramböck

Vorgelegt von:

Tina Pelzmann, BA

1510557016

Graz, 23.06.2017

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, am 23.06.2017

.....

Tina Pelzmann

Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Masterarbeit wird ein Leistungsanreizsystem für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH entwickelt. Hierbei soll speziell auf sowohl materielle als auch immaterielle Komponenten eines solchen Systems eingegangen werden.

Durch einen Paradigmenwechsel in der J. Hornig GmbH wurden die KundInnen bewusst in den Vordergrund gestellt, wodurch der Vertrieb - sowohl der Außen- als auch der Innendienst - in eine zentrale Rolle rückt. Es wurde früh erkannt, dass ein Leistungsanreizsystem helfen kann, um die MitarbeiterInnen zu motivieren, weshalb das Unternehmen auch ein solches System für den Vertriebsaußendienst einführte. Durch die reine Belohnung des Außendienstes kam es jedoch zur Demotivation im Vertriebsinnendienst, da auch dieser eine große Rolle bei der Kundenbetreuung spielt. Durch die Einführung eines Leistungsanreizsystems für den Verkaufsinendienst soll diese Demotivation behoben und die MitarbeiterInnen dieser Abteilung neu motiviert werden.

Im Theorieteil wird zuerst auf Fast Moving Consumer Goods im Business-to-Business Bereich eingegangen. In weiterer Folge werden generelle Punkte von Anreizsystemen im Vertrieb genauer erläutert. Auf Ziele, Funktionen, Ausrichtungen aber auch die Anforderungen und Risiken solcher Systeme wird speziell eingegangen. Ebenfalls werden die Arten von Anreizen genau beschrieben. Danach werden Anreizsysteme im Vertriebsinnendienst, deren Besonderheiten und die mögliche Leistungsbeurteilung erläutert. Im praktischen Teil werden die in der Theorie beschriebenen Elemente hinterfragt und geprüft, um ein passendes Anreizsystem für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH erstellen zu können.

Schlussendlich wird das empfohlene System mit materiellen und immateriellen Komponenten beschrieben. Um dem Unternehmen die nächsten Schritte genau darzustellen, wird zum Schluss ein Maßnahmenplan erstellt.

Abstract

In this master's thesis an incentive system for the internal sales team of the J. Hornig GmbH will be developed. Material and immaterial components of such a system will be in particular focus.

Due to a paradigm shift the customer got prioritized and emphasized. Hence, the whole sales department, the external as well as the internal sales team, started playing a central role. The management recognized early that an incentive system can support the motivation of the employees in this department. Therefore, they introduced such a system for the external team. Thereby, only the external sales force got rewarded which led to a demotivation of the internal sales team as they also register a high customer contact. By implementing an incentive system for the internal sales force the team should be re-motivated.

In the theoretical part "Fast Moving Consumer Goods" as well as "Business-to-Business" will be explained. Moreover, the general aspects of an incentive system will be illustrated. Goals, functions, the orientation as well as the main system requirements will be highlighted. Additionally, the types of incentive systems will be explained. Thereafter incentive systems for the internal sales force, the characteristics as well as the performance evaluation will be discussed. In the practical part all the points of the theoretical part will be examined in order to develop a suitable system for the internal department of the J. Hornig GmbH.

Finally, the recommended system will be described and an action plan will be prepared in detail.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
1. Einleitung	2
1.1. Ausgangssituation	2
1.2. Problemstellung	3
1.3. Ziele	4
1.3.1 Unternehmensziele	4
1.3.2 Masterarbeitsziel	5
1.4. Bezugsrahmen	6
2. Fast Moving Consumer Goods im B2B-Bereich	7
2.1. Business-to-Business (B2B)	7
2.2. Konsumgüter	9
2.3. Fast Moving Consumer Goods	11
2.4. Besonderheiten in der FMCG-Branche	11
3. Anreizsysteme im Vertrieb	14
3.1. Anreizsysteme – Definition und Begriffserklärung	14
3.2. Motivationstheorie	15
3.3. Ziele, Funktionen und Funktionsweise von Anreizsystemen	17
3.3.1 Ziele	17
3.3.2 Funktionen	18
3.3.3 Funktionsweisen	20
3.4. Ausrichtungen von Vergütungssystemen	21
3.5. Anforderungen an ein Anreizsystem	22
3.6. Cafeteria-System	24

3.7.	Risiken von Anreizsystemen	26
3.8.	Arten von Anreizen.....	27
3.8.1	Materielle Anreizarten.....	28
3.8.2	Immaterielle Anreizarten.....	33
3.8.3	Individuelle Anreize.....	36
3.8.4	Teambezogene Anreize.....	36
4.	Anreizsysteme im Vertriebsinnendienst.....	37
4.1.	Tätigkeitsbereiche des Vertriebsinnendienstes	38
4.1.1	Unterstützung des Außendienstes.....	38
4.1.2	Kundenbetreuung	39
4.1.3	Verkaufsaktivitäten	39
4.2.	Besonderheiten von Anreizsystemen im Innendienst.....	40
4.2.1	Leistungsanreizsysteme nur für den Innendienst.....	41
4.2.2	Verknüpftes Anreizsystem von Außen- und Innendienst.....	42
4.3.	Leistungsbeurteilung im Innendienst.....	43
4.3.1	Definition und Erläuterung	43
4.3.2	Kennzahlen.....	46
4.3.3	Zielvereinbarungen	48
4.3.4	Systematische Leistungsbeurteilung	50
4.3.5	Wettbewerbe.....	51
5.	Implementierung eines Leistungsanreizsystems	52
6.	Zusammenfassung der Theorie.....	53
6.1.	Teamanreizsystem vs. individuelles Leistungsanreizsystem.....	54
6.2.	Anreizarten.....	55
6.3.	Leistungsbeurteilung	56
6.4.	Checkliste für ein erfolgreiches Leistungsanreizsystem	58
7.	Unternehmensvorstellung	62
8.	Situationsanalyse	64

8.1.	Tätigkeitsbereiche	65
8.1.1	Vertriebsaußendienst.....	66
8.1.2	Vertriebsinnendienst.....	66
8.2.	Leistungsbeurteilung	69
8.3.	Materielle und immaterielle Zusatzleistungen	70
9.	Untersuchungsdesign.....	70
9.1.	Informationsbedarf / Ziele der Untersuchung	71
9.2.	Erhebungsmethode.....	71
9.3.	Zielgruppen	74
9.4.	Durchführungszeitraum und Feldarbeit	76
10.	Ergebnisse und Interpretation der Untersuchung.....	77
10.1.	Potenziale der Anreizelemente	81
10.1.1	InnendienstmitarbeiterInnen	81
10.1.2	Führungskräfte	85
10.1.3	ExpertInnen	89
10.1.4	Vergleich	92
10.2.	Leistungsabhängige Vergütung	94
10.2.1	InnendienstmitarbeiterInnen	94
10.2.2	Führungskräfte	96
10.2.3	ExpertInnen	98
10.2.4	Vergleich	99
10.3.	Individuelles Leistungsanreizsystem oder Teamanreizsystem.....	100
10.3.1	InnendienstmitarbeiterInnen	101
10.3.2	Führungskräfte	101
10.3.3	ExpertInnen	102
10.3.4	Vergleich	102
11.	Erstellung eines Leistungsanreizsystems für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH auf Basis der Untersuchungsergebnisse	103

11.1.	Empfohlenes Leistungsanreizsystem.....	103
11.1.1	Anreizelemente	105
11.1.2	Art des Anreizsystems.....	109
11.1.3	Leistungsabhängige Vergütung.....	110
11.2.	Überprüfung der Checkliste für ein erfolgreiches Leistungsanreizsystem	113
11.3.	Maßnahmenplan	117
12.	Resümee.....	122
13.	Literaturverzeichnis.....	124
14.	Anhang	136

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bezugsrahmen	6
Abbildung 2: B2B-KundInnen	8
Abbildung 3: Allgemeines Modell der Motivation	15
Abbildung 4: Prozess- und Inhaltstheorien	17
Abbildung 5: Funktionsweise von Anreizsystemen.....	20
Abbildung 6: Anforderungen an ein Anreizsystem.....	22
Abbildung 7: Elemente materieller Anreize.....	28
Abbildung 8: Einkommenskurve bei Prämienlohn	30
Abbildung 9: Teamvergütungskriterien	42
Abbildung 10: Dimensionen der Leistung	44
Abbildung 11: Sortiment mit neuem Design der J. Hornig GmbH.....	63
Abbildung 12: Abteilung Vertrieb Außer Haus	65
Abbildung 13: Primärmarktforschung	72
Abbildung 14: Ablauf Untersuchung	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Konsumgütertypen.....	11
Tabelle 2: Formen der Motivation.....	16
Tabelle 3: Gestaltung eines Cafeteria-Systems	26
Tabelle 4: Kennzahlen Vertriebsinnendienst	47
Tabelle 5: Beispiel Beurteilungsbogen	51
Tabelle 6: Checkliste Leistungsanzreizsystem.....	61
Tabelle 7: Materielle und Immaterielle Zusatzleistungen der J. Hornig GmbH.....	70
Tabelle 8: Zusammensetzung Einzelexplorationen	76
Tabelle 9: Ergebnisse der Untersuchung	80
Tabelle 10: Bevorzugte Leistungskriterien	100
Tabelle 11: Empfohlenes Leistungsanzreizsystem für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH.....	105
Tabelle 12: empfohlene Anreizelemente	105
Tabelle 13: Überprüfung Erfüllung Anforderungen Teamanzreizsystem.....	110
Tabelle 14: Empfohlene Kriterien zur Leistungsmessung	111
Tabelle 15: Gegenüberstellung Kosten und zusätzliche Einnahmen.....	115
Tabelle 16: Überprüfung Checkliste	117
Tabelle 17: Maßnahmenplan.....	121
Tabelle 18: Legende Maßnahmenplan.....	121

Abkürzungsverzeichnis

AD	= Außendienst
B2B	= Business-to-Business
B2C	= Business-to-Consumer
DB	= Deckungsbeitrag
FMCG	= Fast Moving Consumer Goods
ID	= Innendienst
Q&A	= Question and Answer

1. Einleitung

1.1. Ausgangssituation

Eine immer stärker werdende Wettbewerbsintensität sowie transparente Märkte machen es Unternehmen immer schwerer, sich von der Konkurrenz abzuheben (vgl. Gouthier et al. 2007, S. VII). Besonders in der Fast Moving Consumer Goods (FMCG) Branche ist die Wettbewerbssituation intensiv, da eine steigende Innovationsgeschwindigkeit zu verzeichnen ist und sich dadurch auch die Produktvielfalt ständig erhöht (vgl. Schmiedebach-Ullner 2014, S. 92f.). Zusätzlich dazu haben KundInnen heutzutage einen sehr hohen Erfahrungsreichtum sowie stetig steigende Ansprüche und Wünsche (vgl. Gouthier et al. 2007, S. VII), wodurch es für viele Unternehmen in der FMCG-Branche nicht mehr ausreichend ist, sich nur auf das Produkt zu fokussieren und dieses in den Mittelpunkt zu stellen (vgl. Böhm/Warg/Weiß 2013, S. V). Eine Differenzierung über das Kernprodukt wird oft nur noch als sekundär angesehen, während die primäre Konzentration bei vielen Betrieben auf zusätzlichen Serviceangeboten liegt (vgl. Gouthier et al. 2007, S. VII). Dies und eine hohe Kundenorientierung fungieren immer mehr als Kernleistung in Unternehmen, um einen Mehrwert für KundInnen im Business-to-Business (B2B)-Bereich zu schaffen und sich vom Wettbewerb zu unterscheiden (vgl. Böhm/Warg/Weiß 2013, S. V).

In puncto Serviceleistung und Kundenorientierung nimmt der Vertrieb eine Schlüsselrolle ein, da er als Verbindung zwischen KundInnen und dem eigenen Unternehmen fungiert und in weiterer Folge der gesamte Geschäftserfolg von Unternehmen von dieser Abteilung abhängt (vgl. Moser 2014, S. 14). Doch gerade im Vertrieb gibt es einen ständigen Wechsel von Erfolg und Misserfolg, womit auch Lust und Frust in keiner anderen Abteilung näher beieinanderliegen und somit oft die Mitarbeitermotivation sinkt anstatt zu steigen (vgl. Wickinghoff 2014, S. 9).

Leistungsanreizsysteme nehmen auf die zuvor beschriebenen Punkte Einfluss (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 540), jedoch sind viele solche Systeme mangels Flexibilität und Anpassungsfähigkeit häufig weder attraktiv noch motivierend. Immer öfter bestimmen zufällige Begebenheiten die Höhe des Bonus, was auf die MitarbeiterInnen eher demotivierend wirkt.

Zusätzlich beschränken sich Anreizsysteme meist nur auf den Außendienst und binden den Innendienst nicht mit ein (vgl. Kieser 2012, S. V). Eine Umfrage ergab, dass 64,4% der Unternehmen bei der variablen Vergütung zwischen Innen- und Außendienst unterscheiden (vgl. Haussmann 2015, S. 3). Während laut einer deutschlandweit durchgeführten Studie 66% der VertriebsmitarbeiterInnen im Außendienst einen variablen Vergütungsanteil erhalten, sind es im Innendienst nur 22%. Verzeichnet wurden diese 22% jedoch meist in Unternehmen die Teamanreizsystem für Außendienst und Innendienst gemeinsam anboten (vgl. Fratschner 2005, S. 13f.).

Der Innendienst nimmt in einem Unternehmen oftmals eine zentrale Rolle ein, wenn es um den Kontakt zu KundInnen geht und ist häufig die Abteilung, die in puncto Kundenkontakt sehr gut mit dem Außendienst mithalten kann (vgl. Moser 2014, S. 14). Er entwickelt sich somit oft zum zentralen Wissensträger in Unternehmen, trägt klar zur Erreichung der Vertriebsziele bei und wird in Vertriebsprozesse stark miteinbezogen. Eine hohe Motivation und starke Kundenorientierung sind im Innen- wie im Außendienst unumgänglich um den Unternehmenserfolg voran zu treiben (vgl. Haller 2008, 20 – 22).

1.2. Problemstellung

Durch einen Paradigmenwechsel der J. Hornig GmbH stehen nun die Kundin und der Kunde im Fokus des Unternehmens. Der Vertrieb wurde stark umstrukturiert, wodurch auch die Tätigkeitsbereiche der VertriebsmitarbeiterInnen geändert wurden. Hat man zuvor Kaffee sowie Tee an B2B-KundInnen durch „Fahrverkauf“ nur zugestellt ohne jegliche Kundenbindung aufzubauen, steht genau diese nun im Mittelpunkt. Die Vertriebsbelegschaft soll als BeraterIn der AbnehmerInnen hinsichtlich der Zubereitung der Heißgetränke fungieren, aber auch Hilfestellung in puncto Hygiene und Gerätereinigung geben. Somit wird eine partnerschaftliche Zusammenarbeit forciert, um im Gegensatz zur Konkurrenz einen Mehrwert zu schaffen (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

Diese Umstrukturierung des Vertriebs und dessen Tätigkeiten wurde vom Markt sehr gut aufgenommen, wodurch die Anzahl der KundInnen nun stetig steigt. Dadurch müssen Außen- und Innendienst jedoch verstärkt zusammen arbeiten, gut kooperieren und sich gemeinsam kundenorientiert präsentieren (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

Vor einiger Zeit wurde von der J. Hornig GmbH bereits erkannt, dass ein variables Vergütungssystem dazu beiträgt, die MitarbeiterInnen zu motivieren und deren Fokus auf die KundInnen zu legen. Allerdings wurde der Innendienst im aktuellen Leistungsanreizsystem nicht berücksichtigt (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

Während der Außendienst die B2B-KundInnen vor Ort betreut, verzeichnen die MitarbeiterInnen im Innendienst einen sehr hohen Kontakt, da durch passiven Telefonverkauf Bestellungen häufig direkt an den Innendienst gerichtet werden. Außerdem betreibt der Innendienst im Zuge von Verkaufsaktionen auch aktiven Telefonverkauf. Somit sieht der Vertriebsleiter hier ein hohes Up- beziehungsweise Cross-Selling Potenzial um den Umsatz zu erhöhen, welches durch die Vertriebsbelegschaft im Innendienst gefördert werden kann. Diese ist allerdings wenig motiviert die oben genannten Potenziale zu nutzen, da sie für sich selbst keinen Mehrwert erkennen kann. Dies und die Tatsache, dass nur die AußendienstmitarbeiterInnen für ihr Bemühen stets belohnt werden, sorgt für starke Demotivation im Innendienst (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

Somit wurde schnell klar, dass auch die MitarbeiterInnen im Innendienst durch ein Leistungsanreizsystem motiviert werden müssen um die Verkaufszahlen in die Höhe zu treiben und so einen höheren Umsatz generieren zu können. Das Anreizsystem des Vertriebsaußendienst kann allerdings auf Grund der unterschiedlichen Tätigkeiten der beiden Abteilungen nicht auf den Innendienst übertragen werden (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

1.3. Ziele

1.3.1 Unternehmensziele

Das Ziel der J. Hornig GmbH ist es, den Umsatz bei den Zusatzartikeln bis zum 01.01.2019 von jährlich € 1,2 Millionen um 10% zu steigern.

Das Ziel der J. Hornig GmbH ist es, die Angebotserfolgsquote der InnendienstmitarbeiterInnen bei Verkaufsaktionen bis zum 01.01.2019 von 15% auf 20% zu steigern.

1.3.2 Masterarbeitsziel

Ziel dieser Masterarbeit ist die Erarbeitung eines Leistungsanreizsystems mit materiellen und immateriellen Komponenten für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH.

1.4. Bezugsrahmen

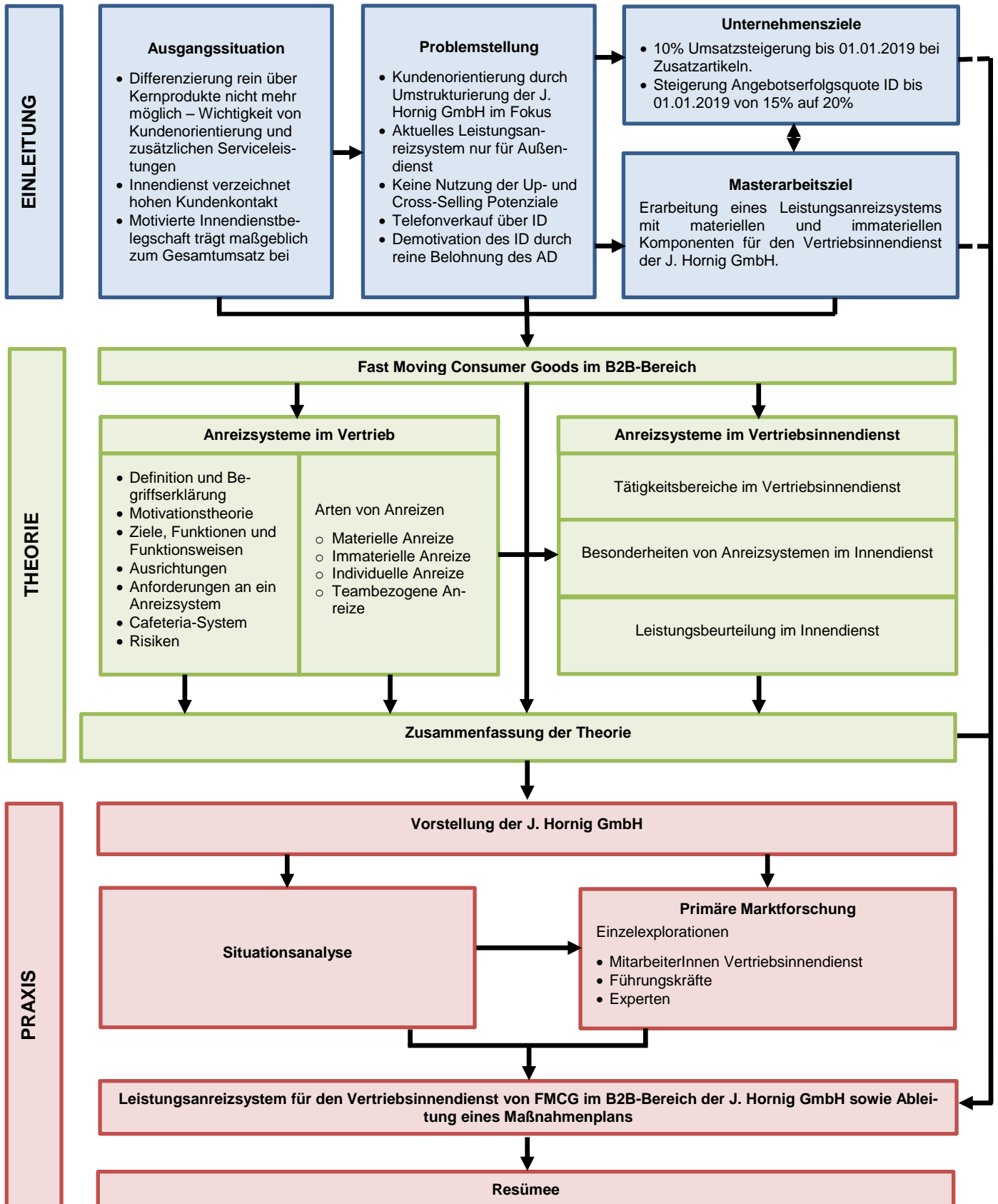


Abbildung 1: Bezugsrahmen (eigene Darstellung)

2. Fast Moving Consumer Goods im B2B-Bereich

Fast Moving Consumer Goods (FMCG) gehören zu der Gruppe der Konsumgüter. Geht man noch genauer darauf ein, werden die Konsumgüter in Gebrauchs- und Verbrauchsgüter unterteilt womit FMCG den Verbrauchsgütern zugeordnet werden können (vgl. Szczutkowski o.J.). Um FMCG im B2B-Bereich näher zu beschreiben und genauer zu erklären, werden in diesem Kapitel daher vorab die Begriffe B2B sowie Konsumgüter erläutert. Danach wird auf die FMCG eingegangen. Diese werden erklärt und in weiterer Folge auch die Besonderheiten dieser Güter im B2B Bereich genau beschrieben.

2.1. Business-to-Business (B2B)

Der Begriff B2B beschreibt eine Geschäftsbeziehung zwischen zwei Unternehmen (vgl. Kirchgeorg o.J.). Es bezeichnet die Abwicklung von Geschäften zwischen Herstellern untereinander oder der Geschäftsbeziehung zwischen Herstellern mit anderen Handelspartnern. Die Endkonsumentin bzw. der Endkonsument an sich wird in diesem Bereich nicht direkt berücksichtigt (vgl. Olbrich 2006, S. 268), jedoch sollte dieser ebenso miteinbezogen werden (vgl. Pförsch/Schmid, 2005, S 9).

Die Produkte im B2B-Bereich werden in größeren Stückzahlen produziert und auch verkauft. Sie können entweder alleine funktionsfähig und somit an die Endverbraucherin bzw. den Endverbraucher weiterverkauft werden oder aber nur im Verbund einsetzbar sein (vgl. Pepels 2013b, S. 54). Auch die KundInnen im B2B-Bereich sind nicht mit all jenen im Business-to-Consumer (B2C) Bereich gleichzusetzen. Sie unterscheiden sich und können wie in der folgenden Abbildung zwei aufgeteilt werden.



Abbildung 2: B2B-KundInnen (in Anlehnung an Pfürtsch/Schmid 2005, S. 9f.)

Die Zielgruppenauswahl im B2B-Bereich unterscheidet sich stark von der im B2C-Gebiet (vgl. Bruhn 2012, S. 231). Die Merkmale im B2B beziehen sich hierbei auf die folgenden vier Ebenen:

- Branchenmerkmale
- Unternehmensspezifische Merkmale
- Merkmale des Buying-Center
- Personenmerkmale (vgl. Bruhn 2012, S. 231)

Im B2B-Bereich wird auf Kundenseite die Entscheidung über einen Kauf oftmals nicht von einer Person alleine getroffen. Alle MitarbeiterInnen, welche an der Kaufentscheidung beteiligt sind, bilden das Buying-Center, welches schlussendlich gemeinschaftlich eine Entscheidung trifft (vgl. Bauer 1999, S. 40). Grundsätzlich werden fünf Rollen unterschieden:

- **EinkäuferInnen:** Die EinkäuferInnen haben Einfluss auf die Lieferantenauswahl und tätigen Kaufabschlüsse. Sie sind meist MitarbeiterInnen der Einkaufsabteilung.
- **BenutzerInnen:** Als BenutzerInnen werden diejenigen Personen bezeichnet, die in späterer Folge mit dem Produkt oder der Leistung direkt zu tun haben werden.
- **BeeinflusserInnen:** Diese Personen sind zwar nicht direkt am Kaufprozess beteiligt, nehmen aber trotzdem Einfluss auf die Entscheidung, indem sie

zum Beispiel Ratschläge geben oder Vorgaben bestimmen. Oftmals werden AssistentInnen als BeeinflusserInnen beschrieben.

- **InformationsselektiererInnen:** Diese Personen steuern häufig den Informationsfluss.
- **EntscheiderInnen:** EntscheiderInnen sind jene Personen, die schlussendlich die tatsächliche Kaufentscheidung treffen (vgl. Webster/Wind 1972, S. 78 – 80).

Wie man durch die oben beschriebenen Rollen erkennt, sind die Einflüsse der jeweiligen Personen in einem Buying-Center nicht immer gleich, wodurch im Vertrieb die Beeinflussung von Entscheidungen zusätzlich erschwert wird (vgl. Bauer 1999, S. 40). Durch diese Tatsache ist es für VertriebsmitarbeiterInnen häufig schwer, sich als Einzelperson gegenüber einem solchen Buying-Center durchzusetzen, was dazu führt, dass sich der Vertrieb oftmals neu aufstellen muss (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 25).

2.2. Konsumgüter

Konsumgüter sind all jene Waren, die von EndverbraucherInnen verbraucht oder gebraucht werden (vgl. Piekenbrock o.J.). Die schlussendlichen NachfragerInnen von diesen Gütern sind somit Personen oder Familien, welche die Produkte kaufen um ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 24).

Bei Konsumgütern handelt es sich oftmals um Massenprodukte die in autonomen Leistungserstellungsprozessen produziert werden (vgl. Bruhn/Meffert 2012, S. 33) welche entweder direkt (vgl. Olbrich 2006, S. 296) vom Hersteller an die EndkonsumentInnen verkauft werden können oder von einer dritten Partei (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 24) in nicht oder kaum veränderter Form an die EndkonsumentInnen veräußert werden (vgl. Olbrich 2006, S. 296). Da es für diese Art von Produkten im Normalfall eine große Anzahl an NachfragerInnen gibt, wird häufig, wie zuvor beschrieben, ein Handelsunternehmen als dritte Partei zwischengeschaltet (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 24).

Konsumgüter zeichnen Charakteristiken wie hohe Werbeaufwendungen, mehrstufiger Vertrieb oder austauschbare Produktleistungen aus (vgl. Pepels 2013a, S. 27).

Im Vergleich zu Investitionsgütern spielt in diesem Bereich die Markenbildung eine große Rolle für den Erfolg (vgl. Herrmann/Huber 2009, S. 251).

Konsumgüter können auf mehrere Arten aufgeteilt werden (vgl. Bruhn 2012, S. 33). Unter anderem werden sie häufig in die folgenden Typologien unterteilt:

- Gebrauchsgüter
- Verbrauchsgüter (vgl. Bruhn 2012, S. 33)

Der Unterschied dieser beiden Arten liegt darin, dass Gebrauchsgüter mehrmalig und oft auch über Jahre hinweg verwendet werden können, wohingegen Verbrauchsgüter durch einen oder wenige Verwendungseinsätze vollständig konsumiert werden und somit meist Produkte des täglichen Bedarfs sind (vgl. Moretti/Murck 2014, S. 5). Gebrauchsgüter haben daher eine längere Lebensdauer, größere Wiederkaufszyklen (vgl. Bruhn 2012, S. 33) und können öfters verwendet werden. Verbrauchsgüter haben einen kurzen Wiederkaufzyklus und werden dadurch häufig erneut erworben. FMCG oder auch schnell drehende Konsumgüter genannt, fallen unter diese Bezeichnung (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 24).

Eine andere Art Konsumgüter zu unterteilen ist, diese in Abhängigkeit von der Zeit in die folgenden Typen zu splitten:

- **Langlebige Konsumgüter:** höheres Kaufrisiko bei der Endkonsumentin bzw. beim Endkonsumenten, längere Verwendung
- **Kurzlebige Konsumgüter:** geringes Kaufrisiko bei der Endkonsumentin bzw. beim Endkonsumenten, einmalige Verwendung (FMCG) (vgl. Pepels 2013a, S. 29)

Konsumgüter können auch nach den Kriterien Kaufrisiko und Budgetanteil in die Specialty, Shopping und Convenience Goods unterteilt werden (vgl. Pepels 2013a, S. 27). Die folgende Tabelle eins stellt die Charakteristiken dieser drei Arten dar.

Gütertyp	Kaufrisiko	Budgetanteil	Beispiel
Specialty-Goods	Hoch	Groß	Komplexe Güter wie Luxusprodukte
Shopping-Goods	Mittel	Mittel	Selten gekaufte Güter wie Möbel
Convenience-Goods	Gering	Gering	Produkte des täglichen Bedarfs wie Nahrungsmittel

Tabelle 1: Konsumgütertypen (in Anlehnung an Pepels 2013a, S. 27f.)

2.3. Fast Moving Consumer Goods

Wie bereits in Kapitel 2.2 erwähnt zählen FMCG zu den Konsumgütern und genauer noch zu den Verbrauchsgütern (vgl. Szczutkowski o.J.) und bezeichnen all jene Produkte, welche dem täglichen Bedarf dienen. Hauptsächlich werden damit Nahrungs- und Reinigungsmittel, Getränke, Produkte zur Körperpflege (vgl. Kaiser 2011, S. 585) oder im Generellen das typische Sortiment eines Lebensmittelhändlers bezeichnet (vgl. Lademann 2012, S. 233).

Neben der Zugehörigkeit zu den Verbrauchsgütern fallen FMCG im Bereich der Konsumgüter unter die Kategorie Convenience-Goods. Sie werden oftmals auch als „Low-Involvement“-Güter bezeichnet (vgl. Mahrdt 2009, S. 185) und verzeichnen häufig sehr geringe Margen (vgl. Saldsieder/Saldsieder 2015, S. 17)

Unternehmen in diesem Bereich geht es nicht darum ein Produkt ein einziges Mal zu verkaufen vielmehr steht der Wiederkauf und somit der Warenfluss im Mittelpunkt des FMCG-Bereichs (vgl. Lademann 2012, S. 237). Herstellerunternehmen in dieser Branche haben meist ein breites und tiefes Sortiment, wobei sich dieses oftmals von jenen des Mitbewerbs kaum unterscheidet (vgl. Kaiser 2011, S. 587).

2.4. Besonderheiten in der FMCG-Branche

Die FMCG-Branche steht vor allem in der jüngsten Vergangenheit vielen Herausforderungen gegenüber. Durch die steigende Innovationsgeschwindigkeit, soziale Medien und die dadurch entstehende große Produktvielfalt wird es in diesem Bereich immer wichtiger und gleichzeitig schwieriger sich von der Konkurrenz zu unterscheiden (vgl. Schmiedebach-Ullner 2014, S. 92f.).

Vor allem im Bereich der schnelldrehenden Konsumgüter fällt auf, dass meist wenige große Konzerne die Mehrheit der Produkte am Markt produzieren, womit es für

Klein- und Mittelunternehmen immer schwerer wird sich durchzusetzen (vgl. Herrmann/Huber 2009, S. 377). Dies bedeutet, dass ein starker Wettbewerbsdruck durch eine fast oligopolistische B2B-Struktur herrscht (vgl. Saldsieder/Saldsieder 2015, S. 17). Im Jahr 2011 erzielten zum Beispiel Marktführer und Handelsmarken gemeinsam einen Marktanteil von über 55% im Bereich der FMCG (vgl. GfK o.J.).

Auch der Handel stellt inzwischen seine eigenen Marken in die Regale, was zu einer großen Konkurrenz für viele Hersteller geworden ist (vgl. Olbrich 2006, S. 365). Durch die starke Austauschbarkeit der Produkte und einer immer weiter steigenden Attraktivität von Handelsmarken, werden Hersteller immer stärker in die Enge getrieben (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 547). Somit steigt die Nachfragemacht des Handels und gleichzeitig sinkt die Verhandlungsposition der Hersteller in vielen Punkten wie zum Beispiel dem Wettbewerb um den Regalplatz (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 547). Hersteller in diesem Bereich sind häufig mit der Angst konfrontiert ausgelistet oder schlecht platziert zu werden. Durch diese starke Abhängigkeit vom Handel wird der Direktvertrieb an die EndkonsumentInnen, aber auch der B2B-Vertrieb zu anderen Partnern außer dem Handel in diesem Bereich, forciert (vgl. Olbrich 2006, S. 364f.).

Wie bereits zuvor beschrieben, geht es Unternehmen in diesem Bereich nicht darum ein Produkt ein einziges Mal zu verkaufen sondern den Warenfluss zu forcieren (vgl. Lademann 2012, S. 237). Doch durch die überaus große Auswahl und Gleichheit der Produkte in der Konsumgüterbranche ist es schwierig, KundInnen zum Wiederkauf zu bewegen. Wenn jedoch jeder Kauf durch spürbar positive Konsequenzen für den Abnehmer bzw. die Abnehmerin begleitet wird, steigt die Chance, dass ein Produkt wieder und wieder gekauft wird (vgl. Koene et al. 2014, S. 416). Auch die Wichtigkeit, sich mit begleitenden Services und der Betreuung der KundInnen zu beschäftigen steigt vor allem im B2B-Vertrieb von FMCG enorm an. So können KundInnen gebunden werden, um hohe Wiederkaufsraten zu erlangen (vgl. Bruhn/Meffert 2012, S. 4). Somit rückt die Kommunikation und die Beziehung zu den KundInnen in den Fokus im FMCG-Bereich. Durch ein gutes und ehrliches Verhältnis zu den Abnehmerinnen und Abnehmern kann Vertrauen aufgebaut werden, wodurch eine langfristige und lukrative Kundenbeziehung entstehen kann (vgl. Schmiedebach-Ullner 2014, S. 92f.). Um dies jedoch zu erreichen ist es umso wichtiger seine Zielgruppe exakt zu definieren und zu kennen. Nur so können die Mittel effektiv und effizient eingesetzt werden (vgl. Schmiedebach-Ullner 2014, S. 96).

Neben dem Aufbau der engen Kundenbeziehung muss der Vertrieb von FMCG den KundInnenkontakt auch weiterhin pflegen. In der Nachkaufphase beginnen AbnehmerInnen die Produkte weiterzuempfehlen. Werden sie also auch zu diesem Zeitpunkt gut vom Unternehmen begleitet so kann es zu einem Anstieg der Empfehlungen kommen (vgl. Schmiedebach-Ullner 2014, S. 100f.).

Eine weitere Besonderheit bei FMCG sind die enorm hohen Werbeaufwendungen und Preisschlachten (vgl. Kaiser 2011, S. 585). So haben zum Beispiel die Top 3 FMCG-Hersteller im Jahr 2015 über 1,2 Milliarden Euro in Werbung investiert (vgl. Nielsen 2016). Auch die Produktlebenszyklen werden auf Grund einer starken Wettbewerbsintensität immer kürzer (vgl. Bruhn 2012, S. 33). Wird ein neues Produkt gelauncht, so gibt es meist einen sehr hohen Zeitdruck in der Vorbereitung (vgl. Kaiser 2011, S. 587). Ist das Produkt dann am Markt, folgen sehr schnell Imitationen vom Wettbewerb, wodurch die Zeiträume in denen Innovationen von FMCG als wahrlich neu empfunden werden, immer kürzer werden (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 398).

Ein weiterer Punkt der die Hersteller von FMCG, also den B2B-Bereich betrifft, ist die Tatsache, dass auch die abgeleitete Nachfrage zu beachten ist. Dadurch, dass selbst im B2B-Bereich schlussendlich die KonsumentInnen die EndkundInnen der Produkte sind, reicht es nicht aus, sich nur auf die Abnehmer in erster Linie, also die Unternehmen, zu konzentrieren. Durch die abgeleitete Nachfrage müssen neben der handels- und unternehmensgerichteten Konzentration auch die EndkonsumentInnen mit ihren Bedürfnissen im Fokus stehen und diese beiden Gruppen parallel behandelt werden (vgl. Bruhn 2012, S. 33f.).

3. Anreizsysteme im Vertrieb

Im Bereich der FMCG arbeiten laut einer Studie 14,5% der Unternehmen mit einem Anreizsystem. Diese hohe Prozentzahl wurde nur von der Chemiebranche übertroffen womit sich zeigt, dass viele Unternehmen im FMCG-Bereich auf variable Vergütung zählen (vgl. Haussmann 2015, S. 2).

Im folgenden Kapitel wird zuerst auf die Grundlagen von Anreizsystemen im Vertrieb näher eingegangen. Der Begriff „Anreizsysteme“ wird beschrieben und die Bedeutung erklärt. Nach einem Überblick zum Thema „Motivation“ folgen die Ziele, Funktionen und die Funktionsweise von Anreizsystemen. Auch der Ausrichtung von Vergütungssystemen wird Aufmerksamkeit geschenkt um danach genau auf die Anforderungen solcher Systeme einzugehen. Nach einer Vorstellung des Cafeteria-Systems werden Risiken, die Anreizsysteme mit sich bringen können, genauer erläutert. Schlussendlich wird auf die unterschiedlichen Arten von Anreizen, seien es materielle oder immaterielle Anreize oder Systeme die auf individuelle Leistungen oder Gruppenleistungen abzielen, eingegangen.

3.1. Anreizsysteme – Definition und Begriffserklärung

Ein System im Allgemeinen ist eine von der Umwelt abgegrenzte Menge von geordneten und durch Relationen verknüpften Elementen (vgl. Fees o.J.). Alle Elemente stehen in einer Wechselbeziehung zu einander und sind dadurch von der Umgebung abzugrenzen (vgl. Duden o.J.a). Ein Leistungsanreizsystem ist ein Subsystem der Vergütung und enthält Elemente wie materielle und immaterielle Leistungsanreize, welche wiederum in Untersysteme aufgeteilt werden können. Auf Grund der verschiedenen Gegebenheiten von Unternehmen müssen Leistungsanreizsysteme für jedes Unternehmen unterschiedlich gestaltet werden. Dadurch wird auch das Unternehmen selbst als Grenze des Systems bezeichnet (vgl. Habermeyer 2015, S. 131f.).

Eine weitere Definition besagt, dass unter Anreizsystemen Stimuli verstanden werden, welche bewusst gestaltet und aufeinander abgestimmt werden um das Verhalten der MitarbeiterInnen in eine gewünschte Richtung zu lenken (vgl. Thöne 2007, S. 14). Anreizsysteme sind Bestandteile eines Führungssystems, gelten als Steuerungsinstrument (vgl. Kieser 2012, S. 11) und haben eine direkte oder indirekte Wir-

kung auf die Motivation und Bereitschaft von VertriebsmitarbeiterInnen eine bestimmte Leistung zu erbringen (vgl. Bartscher o.J.a). Anreizsysteme können für jede Managementstufe eingesetzt werden, lediglich die Ziele und Beeinflussungsmöglichkeiten variieren (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 622).

3.2. Motivationstheorie

Motivation bezeichnet die Aktivierung bzw. Steigerung der Verhaltensbereitschaft einer Person, um zu Gunsten einer Bedürfnisbefriedigung bestimmte Ziele zu erreichen (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 766). Motivation ergibt sich demnach aus dem Zusammenspiel einer Situation mit einer Person, welche bestimmte Motive hat. In dieser Situation werden auf Grund der Wahrnehmung spezifische Bestandteile zu Anreizen, welche wiederum die Motive der Person aktivieren und somit das Handeln und Verhalten dieser bestimmen (vgl. Rosenstiel 2007, S. 241).

Die Motivationspsychologie beschäftigt sich mit zielgerichtetem Verhalten und geht davon aus, dass die Tatsache warum verschiedene Personen jeweils andere Ziele verfolgen, mit der eigenen Bewertung zu tun hat. Diese Bewertung findet auf Grund der jeweiligen Motive statt, welche in weiterer Folge jedoch durch Anreize motiviert werden müssen. So entsteht aus einem Motiv ein Prozessgeschehen bzw. die Motivation hin zu einem bestimmten Verhalten (vgl. Schmalt/Langens 2009, S. 16). Abbildung drei stellt das gerade beschriebene Modell grafisch dar.

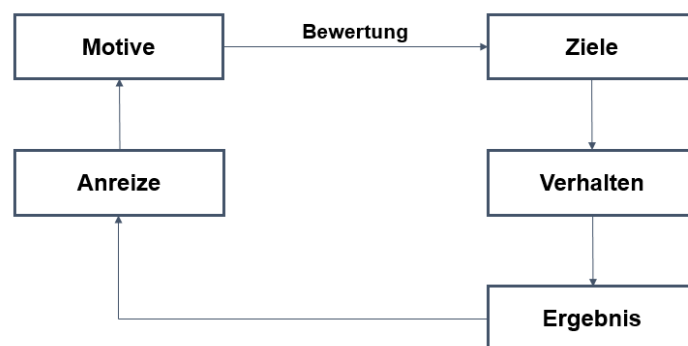


Abbildung 3: Allgemeines Modell der Motivation (in Anlehnung an Schmalt/Langens 2009, S. 16)

Motivation kann auf mehrere Arten unterteilt werden. Eine Weise ist, diese dadurch einzuteilen, dass ein Verhalten durch extrinsische (von außen) oder intrinsische (von innen) Motivation hervorgerufen werden kann (vgl. Kirchler/Walenta 2011, S. 321).

Extrinsische Motivation

Extrinsische Motivation bezeichnet Handlungsmotive, welche durch äußere Reize ausgelöst werden und somit außerhalb des eigenen Handelns der Personen angesetzt sind (vgl. Franken 2010, S. 84). Sie besagt, dass Motivation durch die Belohnung von Handlungen gegeben ist und all jene Aktionen mit positiven Folgen mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder getätigt werden (vgl. Kirchler/Walenta 2011, S. 312 – 322). Somit kann die Reaktion von MitarbeiterInnen auf vom Unternehmen gesetzte Reize (materiell oder immateriell) als extrinsische Motivation angesehen werden (vgl. Holtbrügge 2013, S. 14).

Intrinsische Motivation

Während extrinsische Motivation an Anreize von außen geknüpft ist, entsteht intrinsische Motivation durch die Aufgabe selbst. Intrinsische Motivation bedeutet, dass der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin eine bestimmte Handlung aus eigenem Antrieb heraus gut erledigen möchte (vgl. Steiner/Landes 2014, S. 38f.). Somit bezeichnet diese Art der Motivation Handlungsmotive, welche innerhalb einer Person selbst entstanden sind und zur persönlichen Befriedigung beitragen (vgl. Franken 2010, S. 84). Intrinsische Motive dienen in erster Linie der Selbstentfaltung und dem persönlichen Wachstum und richten sich immer auf das Endziel selbst und nicht auf die Folgen, die daraus resultieren (vgl. Kirchler/Walenta 2011, S. 322).

Neben den oben beschriebenen Einteilungen, gibt es auch die Möglichkeit, die Motivation hinsichtlich ihrer Wahrnehmung und der Art zu unterteilen (vgl. Scheffer/Kuhl 2006, S. 14f.). Die folgende Tabelle geht näher auf die Formen der Motivation ein.

Wahrnehmung	Art der Motivation	
	<i>Extrinsisch</i>	<i>Intrinsisch</i>
<i>Aufgabenbezogen</i>	Ergebnisorientierte Motivation	Entwicklungsorientierte Motivation
<i>Kontextbezogen</i>	Wirkungsorientiert Motivation	Integrative Motivation

Tabelle 2: Formen der Motivation (in Anlehnung an Scheffer/Kuhl 2008, S. 14f.)

Neben der ergebnisorientierten Motivation, welche aus einer Kombination von aufgabenbezogener Wahrnehmung und extrinsischer Richtung der Ziele besteht, gibt es, wie in der Tabelle erklärt, wirkungsorientierte, entwicklungsorientierte und integrative Motivation (vgl. Scheffer/Kuhl 2006, S. 14f.).

Bereits in den 1930er Jahren begann die Erforschung der Motivation und somit auch die Erstellung verschiedenster Motivationstheorien. Hierbei können grundsätzlich zwei Ansätze unterschieden werden (vgl. Hungenberg/Wulf 2007, S. 277). Diese Aufspaltung ist in Abbildung vier grafisch dargestellt.

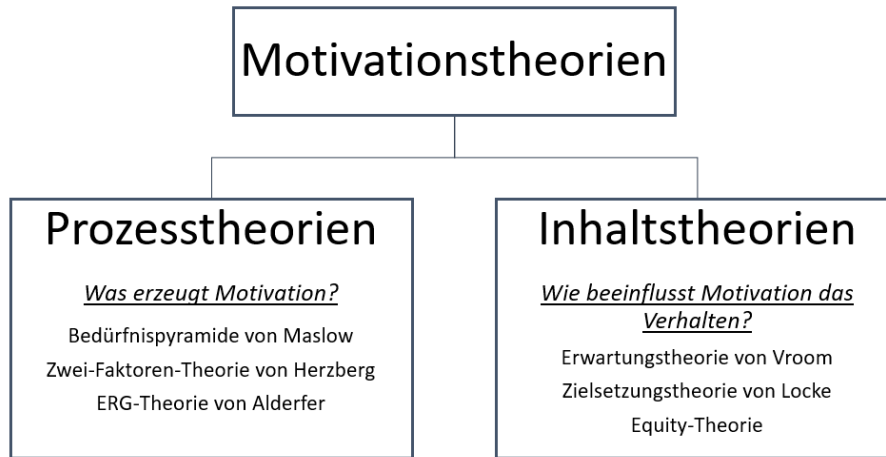


Abbildung 4: Prozess- und Inhaltstheorien (in Anlehnung an Hungenberg/Wulf 2007, S. 277)

Prozesstheorien beziehen sich auf den Entstehungsprozess von Motivation (vgl. Hungenberg/Wulf 2007, S. 287f.), benötigen inhaltliche Annahmen (vgl. Drumm 2008, S. 391) und geben Handlungsempfehlungen an das Unternehmen um genau diesen Prozess besser zu verstehen (vgl. Hungenberg/Wulf 2007, S. 295). Inhaltstheorien beinhalten hingegen prozessuale Elemente (vgl. Drumm 2008, S. 391), berücksichtigen weder individuelle noch kulturelle Unterschiede und geben keine Auskunft über den kognitiven Prozessablauf zur Entstehung von Motivation.

3.3. Ziele, Funktionen und Funktionsweise von Anreizsystemen

Im folgenden Kapitel wird auf die Ziele von Anreizsystemen näher eingegangen. Kernziele aber auch Subziele werden genauer beschrieben und erläutert. Danach werden deren Funktionen aufgelistet und erklärt. Abschließend werden die Funktionsweisen von Anreizsystemen genauer beschrieben.

3.3.1 Ziele

Die Kernziele, die mit einem Anreizsystem verfolgt werden, sind die Folgenden:

- Kommunikation

- Koordination und
- Motivation (vgl. Hägele 2015, S. 65)

Kommunikation bedeutet, dass Leistungsanreizsysteme darauf abzielen die Interessen, Anforderungen und Erwartungen der ArbeitgeberInnen an die ArbeitnehmerInnen zu kommunizieren (vgl. Hägele 2015, S. 65).

Mit Koordination ist die Beeinflussung des Verhaltens der Belegschaft gemeint. Die MitarbeiterInnen werden dahingehend gelenkt, den Zielen der ArbeitgeberInnen so nachzugehen, als wären es ihre eigenen womit eine Zielkongruenz geschaffen wird (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 618). Durch die „Belohnungen“ bei bestimmten Leistungen wird die gesamte Vertriebsmannschaft auf ein großes Gesamtziel ausgerichtet. Somit streben alle MitarbeiterInnen in dieselbe Richtung (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 622) und die Ziele des Unternehmens und des Vertriebs werden für alle MitarbeiterInnen klar verankert (vgl. Beeck 2007a, S. 45).

Neben der Schaffung einer Interessenskongruenz, zielen Anreizsysteme auch stark auf die Motivation ab und rufen einen Leistungswillen bei der Belegschaft hervor. Sie haben das Ziel, das Handeln der MitarbeiterInnen positiv zu beeinflussen und ihre Motivation sowie Zufriedenheit zu steigern (vgl. Steiner/Landes 2014, S. 35), um dadurch einen höheren Beitrag im Unternehmen zu leisten (vgl. Becker 2006, S. 226).

Neben den drei beschriebenen Hauptzielen wird auch das Streben nach MitarbeiterInnenbindung durch die Identifikation mit den Vorgaben durch Anreizsysteme bezweckt (vgl. Nußbeck 2005, S. 47). Allgemein zielen solche Systeme somit auch darauf ab, die Fluktuation in Unternehmen zu verringern (vgl. Becker 2006, S. 226). Auch das Ziel der Variabilisierung der Lohnkosten darf nicht außer Acht gelassen werden. Durch die Einführung eines variablen Gehaltsanteils können die Fixkosten eines Unternehmens gesenkt werden (vgl. Zupancic 2013, S. 53).

3.3.2 Funktionen

Die Funktionen von Leistungsanreizsystemen sind ähnlich der Ziele gesetzt:

Informations- und Kommunikationsfunktion

Durch Kommunikation wird der Austausch zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen bezüglich Zielen und deren Erreichung, Feedback und Anpassungsmaßnahmen gefördert (vgl. Steiner/Landes 2014, S. 35f.). Anreizsysteme ermöglichen der Unternehmensführung, Ziele für die Belegschaft vorzugeben und Ausprägungen der individuellen Leistung rückzumelden (vgl. Steiner/Landes 2014, S. 35). Auch die Unternehmensstrategie und -kultur wird den MitarbeiterInnen klarer gemacht womit diese besser erkennen können, worauf im Unternehmen Wert gelegt wird (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 571).

Steuerungs- und Koordinationsfunktion

In Anreizsystemen wird eine Verknüpfung zu den Unternehmenszielen hergestellt. Somit wird das Verhalten der MitarbeiterInnen dahin gelenkt, diese Ziele zu unterstützen und gemeinsam in eine Richtung zu gehen (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 570). Leistungsanreizsysteme leiten die Motivation der MitarbeiterInnen auf die Prioritäten des Unternehmens (vgl. Kieser 2012, S. 11) und tragen dazu bei, die vom Unternehmen verfolgten Ziele in den Köpfen der Belegschaft zu verankern (vgl. Kieser 2012, S. 14). Dadurch wird das Verhalten der MitarbeiterInnen zielkonform koordiniert (vgl. Steiner/Landes 2014, S. 35). Außerdem können sich MitarbeiterInnen durch die Zielvorgaben der Vorgesetzten selbst steuern (vgl. Steiner/Landes 2014, S. 35f.).

Motivations- und Leistungssteigerungsfunktion

In der Annahme, dass ArbeitnehmerInnen nur auf ihren eigenen Nutzen bedacht sind, kann die Motivation durch die Aussicht auf Belohnung gesteigert werden (vgl. Steiner/Landes 2014, S. 35f.). Anreizsysteme wirken auf die Leistungsbereitschaft und die Motivation der MitarbeiterInnen ein, um deren Qualifikationen besser zu nutzen (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 570) und deren Leistung zu steigern (vgl. Weißrieder 2014a, S. 8). Auch aus ökonomischer Sicht liegt die Funktion eines Anreizsystems darin, den Leistungswillen der MitarbeiterInnen zu steigern um somit Erfolgsbeiträge im Sinne der ArbeitgeberInnen zu generieren. Dadurch gelingt eine Wertschöpfungssteigerung im Unternehmen die höher ist, als die zusätzlich entstandenen Kosten (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 616)

Selektionsfunktion

Durch ein Leistungsanreizsystem werden nicht nur all jene MitarbeiterInnen motiviert, welche bestimmte Leistungsergebnisse erbringen, sondern auch all jene identifiziert, die ihre Leistung nicht entsprechend der Unternehmensvorgaben erbringen (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 571). Durch Anreizsysteme heben sich die leistungsstarken MitarbeiterInnen deutlich von all jenen ab, deren Leistung schwächer ist (vgl. Kieser 2012, S. 11).

Veränderungsfunktion

Sollten sich die Anforderungen an die MitarbeiterInnen ändern, spiegelt sich diese Veränderungen auch im Anreizsystem wieder und hilft so dem Unternehmen, den Wandel leichter umzusetzen (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 571).

3.3.3 Funktionsweisen

Wie bereits zuvor erwähnt, haben Anreizsysteme eine motivierende Wirkung auf MitarbeiterInnen und dienen der Leistungssteigerung (vgl. Maas, 2004, S. 89).

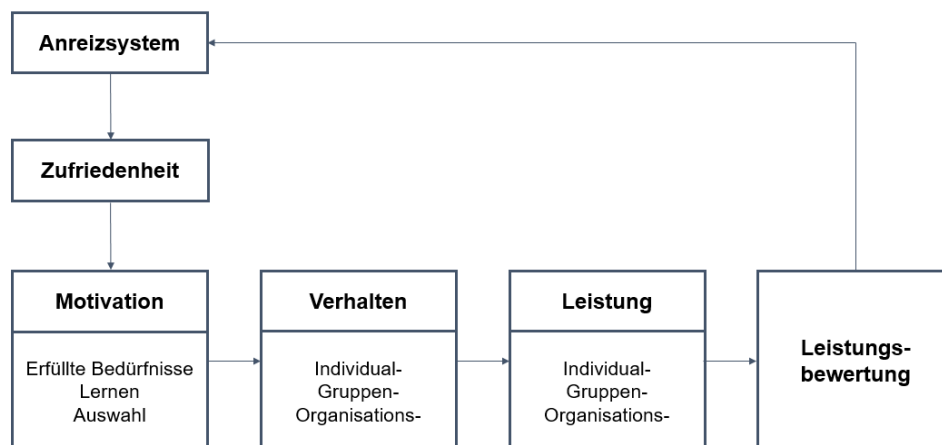


Abbildung 5: Funktionsweise von Anreizsystemen (in Anlehnung an Weinert 1992, S. 196)

Vorab fließt das System in die Zufriedenheit der ArbeitnehmerInnen ein und stärkt somit die Motivation. Durch die Beeinflussung der Motivation wird auch das Verhalten einzelner MitarbeiterInnen, von Gruppen oder gar der gesamten Organisation verändert was schlussendlich dazu beiträgt die Leistung zu steigern. Die resultierenden Leistungen und Ergebnisse werden bewertet und fließen wiederum in das Anreizsystem ein wodurch ein Regelkreis entsteht (vgl. Weinert 1992, S. 196), welcher in Abbildung fünf dargestellt wird.

3.4. Ausrichtungen von Vergütungssystemen

Durch die unterschiedliche Bedeutung der Worte „Erfolg“ bzw. „Ergebnis“ und „Leistung“ können Anreizsysteme in erfolgsorientierte und leistungsorientierte Systeme unterteilt werden (vgl. Berthel/Becker 2012, S. 590).

Erfolg- bzw. ergebnisorientierte Anreizsysteme

Bei dieser Art eines Anreizsystems wird der Anreiz in Bezug auf die erbrachten Ergebnisse und Erfolge gesetzt (vgl. Berthel/Becker 2012, S. 590). Der dafür benötigte Aufwand ist hierbei nicht vorrangig (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 793). Allerdings werden die Anreize bei diesen Systemen oftmals anhand von Ergebnissen gesetzt, welche die MitarbeiterInnen nicht steuern können, sondern von anderen Parteien beeinflusst werden (vgl. Berthel/Becker 2012, S. 590). Daher sollte diese Art nur eingesetzt werden, wenn die Ergebnisse leicht zu messen sind und der Erfolg tatsächlich von den Bemühungen und Tätigkeiten der MitarbeiterInnen abhängt (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 793).

Leistungs- bzw. verhaltensorientierte Anreizsysteme

Leistungsorientierte Anreizsysteme sind an die individuelle Leistung von MitarbeiterInnen gebunden. Durch eine Leistungsbeurteilung wird gemessen, welche Resultate die Personen erbracht haben und in Zusammenhang damit der Anreiz oder die Höhe der Vergütung bestimmt. Oftmals sind diese Systeme mit einem Zielerreichungsprozess gekoppelt. Durch diese Art des Anreizsystems ist es leichter möglich, zielgenaue Anreize für Gruppen aber auch Individuen zu setzen. (vgl. Berthel/Becker 2012, S. 590). Hierbei stehen die individuellen Anstrengungen, die eine Person unternommen hat, im Vordergrund. Ein solches System ist vor allem dann sinnvoll, wenn eine Person von anderen Beteiligten abhängig ist, wenn es um die Erreichung von bestimmten Leistungen geht (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 793).

Je nachdem, ob es sich um leistungsorientiertes oder ein ergebnisorientiertes Anreizsystem handelt, müssen auch die Kriterien zur Beurteilung unterschiedlich sein. Bei leistungsorientierten Kriterien werden bestimmte Leistungserwartungen definiert wohingegen bei ergebnisorientierten Verfahren erreichte Ergebnisse als Kriterien zugezogen werden (vgl. Fallgatter 2013, S. 176).

3.5. Anforderungen an ein Anreizsystem

Anreizsysteme haben, wie gerade zuvor beschrieben, viele positive Funktionen und können Bereiche des Vertriebs verbessern. Jedoch müssen sie auch bestimmte Anforderungen erfüllen, um für das Unternehmen positiv wirksam zu sein (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 614). Die folgende Abbildung sechs stellt diese Anforderungen grafisch dar.



Abbildung 6: Anforderungen an ein Anreizsystem (eigene Darstellung)

Transparenz

Nur transparent gestaltete Anreizsysteme können die zuvor beschriebenen Ziele erfüllen. Ist ein System für die MitarbeiterInnen nicht nachvollziehbar, kann eine Ignoranz diesbezüglich ausgelöst werden, wodurch genau das Gegenteil des erwünschten Effekts herbeigeführt werden kann (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 635). Die Ziele, Leistungskriterien, Bemessungsgrundlagen und Berechnungen müssen für die MitarbeiterInnen klar verständlich und plausibel sein, um eine Akzeptanz des Systems zu erlangen und die volle Wirkung des Anreizsystems zu gewährleisten (vgl. Schmoll 2006, S. 346). Jeder Mitarbeiter bzw. jede Mitarbeiterin als Teil des Systems muss die gleiche Auffassung und das gleiche Verständnis der Ziele (vgl.

Fratschner 2005, S. 15) und der Maßstäbe für die zusätzliche Anreizverteilung haben (vgl. Bosbach 2006, S. 24). Wenn all diese Kriterien erfüllt sind, bewirkt ein Anreizsystem auch eine Verringerung des Kontroll- und Prüfaufwands seitens der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 635).

Ebenso muss klar hervorgehen, ob es sich beim Anreizsystem um ein individuelles oder ein Teamsystem handelt. Anreizsysteme, die auf ganze Teams abzielen, stehen oft vor der Herausforderung, dass zwar das „Wir-Gefühl“ gestärkt wird, jedoch auch MitarbeiterInnen mit schwacher Leistung einen Anreiz erhalten. Daher wird ein Mix an Team- und Einzelanreizsystemen empfohlen (vgl. Biesel 2012, S. 155).

Flexibilität

Durch ständige Veränderungen am Markt und sich ändernde Ziele des Unternehmens muss auch das Leistungsanreizsystem immer wieder angepasst werden und darf nicht starr für eine lange Zeit gleich durchgeführt werden (vgl. Kieser 2012, S. 57). Generell muss das System so gestaltet sein, dass Veränderungen jederzeit durchgeführt werden können (vgl. Eyer/Hausmann 2011, S. 145).

Wirtschaftlichkeit

Vor allem bei der Frage ob es eine Obergrenze der zu erreichenden Ziele gibt, spielt die Wirtschaftlichkeit eine große Rolle. Um die Personalkosten durch ein Anreizsystem nicht enorm in die Höhe zu treiben, wird bei Anreizsystemen auf die Wirtschaftlichkeit geachtet. Die Zunahme der Vergütung muss im Verhältnis zur Zunahme des Ertrags stehen (vgl. Vöster/Kuntner 2016, S. 63). Im Generellen muss ein Anreizsystem dazu beitragen, den Umsatz bzw. den Gewinn eines Unternehmens zu steigern (vgl. Weis 2010, S. 326).

Gerechtigkeit

Es sollen keine Zufälligkeiten belohnt werden, sondern rein die Leistung der MitarbeiterInnen selbst, um ein gerechtes Leistungsanreizsystem gewährleisten zu können (vgl. Kieser 2012, S. 47). Die Belohnung ist rein an der jeweiligen Leistung der MitarbeiterInnen und sonst an keinen anderen Punkten orientiert (vgl. Weißenrieder/Kosel 2005, S. 167), wodurch die Chancen für Personen mit ähnlichen Vertriebsrollen gleich groß gehalten werden (vgl. Vöster/Kuntner 2016, S. 64). Eine faire Beurteilung der Leistung ist nur möglich, wenn die MitarbeiterInnen diese Leistung und auch das Umfeld selbst beeinflussen können (vgl. Biesel 2012, S. 151)

und objektive Bewertungskriterien herangezogen werden an denen sich die Belegschaft gut orientieren kann (vgl. Steiner/Landes 2014, S. 38).

Richtige Auswahl der Kenngrößen/Vergütungsbezugsgrößen

Prinzipiell sollen Leistungsanreizsysteme nicht für Basisleistungen belohnen, sondern höher gesetzte Ziele vergüten (vgl. Kieser 2012, S. 11). Die Kenngrößen der Ziele sollen allerdings so gewählt werden, dass diese die Unternehmensziele unterstützen und die Profitabilität des Betriebs gewährleisten. Diese Kenngrößen müssen je nach ihrem Beitrag zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele gewichtet werden (vgl. Vöster/Kuntner 2016, S. 59 – 61). Aus Komplexitätsgründen ist die Anzahl an Bezugsgrößen schnell ausgereizt (vgl. Beeck 2007b, S. 46), womit ca. 5 Kriterien als optimal gelten (vgl. Dilcher/Emminghaus 2010, S. 22 – 24). Bei Unternehmen welche im Vertrieb mit einer Balanced Scorecard arbeiten, können auch bis zu sieben Kenngrößen herangezogen werden (vgl. Beeck 2007b, S. 46).

Ausbezahlung

Generell sollte der Abrechnungszeitraum exakt festgelegt und klar kommuniziert werden (vgl. Nußbeck 2005, S. 47). Zu beachten ist, dass eine häufigere Ausbezahlung oder Belohnung die Motivation der MitarbeiterInnen psychologisch gesehen erhöht, da die Belegschaft dadurch die Auswirkungen der erbrachten Leistung unmittelbar spürt (vgl. Vöster/Kuntner 2016, S. 63). Ebenso muss darauf geachtet werden, dass der variable Anteil oder der immaterielle Anreiz auch wirklich spürbar für die ArbeitnehmerInnen ist. Auch wenn ein System neu eingeführt wird, muss bei der Umstellung darauf geachtet werden, dass der Anreiz für die MitarbeiterInnen auch wirklich deutlich erkennbar ist (vgl. Kieser 2012, S. 39).

3.6. Cafeteria-System

Ein Cafeteria-System ist ein Konzept zur individuellen Entgeltgestaltung. Die MitarbeiterInnen können nach persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen Entgeltbestandteile wählen (vgl. Bartscher o.J.b). Diese Bestandteile können je nach Unternehmen variieren und materielle sowie immaterielle Anreize (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 169), wie zum Beispiel Geld, Zusatzleistungen oder zusätzliche Freizeit beinhalten (vgl. Ulich/Wülser 2010, S. 216). Dieses System ist deshalb in vielen Unternehmen beliebt, da die Anreizwirkung höher ist, je individueller auf

die jeweilige Person eingegangen wird (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 189). Die MitarbeiterInnen können in diesem System selbst bestimmen, welche Komponenten ihnen aus finanzieller aber auch emotionaler Sicht am meisten zusa- gen wodurch die Attraktivität des Anreizsystems gesteigert wird (vgl. Grawert 2012, S. 112).

Ein Cafeteria-System ist Bestandteil eines Leistungsanreizsystems und beinhaltet nur die variablen Komponenten, nicht aber den fix vereinbarten Teil der Gehälter. Es ist an die Menüauswahl in einer Cafeteria angelehnt, da die MitarbeiterInnen auch hier frei ihre Bestandteile wählen dürfen. Ein solches System zielt neben Zu- friedenheit der Belegschaft und einer Attraktivität des Arbeitsplatzes auch auf die Leistungsmotivation ab (vgl. Wagner/Grawert/Langemeyer 1993, S. 4f.). Um eine hohe Zufriedenheit zu erreichen, sollte die Auswahl der anzubietenden Leistungen mit Einbezug der Gruppen an MitarbeiterInnen geschehen (vgl. Wagner/Gra- wert/Langemeyer 1993, S. 32). Mögliche Bestandteile eines Cafeteria-Systems sind:

- **Geldangebote:** Arbeitgeberdarlehen, Fahrtkostenzuschuss, billigerer Ein- kauf von unternehmenseigenen Produkten, ...
- **Beteiligungen**
- **Versicherungen**
- **Zeitangebote:** zusätzliche Urlaubstage, kürzere Arbeitswoche, ...
- **Bildungsangebote:** Bildungsurlaub, Abendschulangebote, Kursangebote, ...
- **Vorsorge und Beratung:** medizinische Betreuung, Sportangebote, Rechts- beratung (vgl. Wagner/Grawert/Langemeyer 1993, S. 33)

Bei der Gestaltung eines solchen Systems gibt es verschiedene Möglichkeiten. Dazu müssen einige Punkte, wie in Tabelle 3 zusammengefasst vorab geklärt wer- den (vgl. Berthel/Becker 2012, S. 617f.).

<u>Cafeteria-Budget</u>	<u>Wahlmöglichkeiten und Wahlturnus</u>	<u>Optionale Leistungen</u>
Die MitarbeiterInnen erhalten ein bestimmtes Budget, welches sie im Cafeteria-System gegen von Ihnen selbst gewählte Entgeltbestandteile oder immaterielle Leistungen eintauschen können	Hierbei wird bestimmt ob die MitarbeiterInnen tatsächlich alle Elemente frei wählen können, es einen fixen Kernblock an Leistungen und einen Wahlblock gibt oder zwischen Leistungspaketen entschieden werden kann.	Hier gilt es zu bestimmen, zwischen welchen Anreizen die MitarbeiterInnen wählen können.

Tabelle 3: Gestaltung eines Cafeteria-Systems (in Anlehnung an Berthel/Becker 2012, S. 617f.)

Solche Systeme werden vermehrt in den USA (vgl. Thom/Ritz 2008, S. 351) und in den oberen Führungsebenen angewandt. Allerdings gewinnen Cafeteria-Systeme auch in Europa und anderen Hierarchieebenen immer mehr an Bedeutung (vgl. Wagner/Grawert/Langemeyer 1993, S. 45).

3.7. Risiken von Anreizsystemen

Anreizsysteme können negative Effekte hervorbringen, sollten die zuvor in Kapitel 3.5 beschriebenen Punkte nicht erfüllt werden. Zusätzlich gibt es jedoch noch weitere Risiken, die es zu beschreiben gilt.

Neben der Tatsache, dass ungerechte und nicht nachvollziehbare Systeme zu Demotivation führen, gibt es auch Risiken bei Anreizsystemen, die die gewünschte Wirkung der Motivation hervorbringen. Die Anreize können dazu führen, dass MitarbeiterInnen den Kundenfokus in ihrem Tun verlieren und nur noch darauf ausgerichtet sind, die höchstmögliche Belohnung zu erhalten. Das bedeutet auch, dass MitarbeiterInnen den intrinsischen Antrieb verlieren, was in einem Sinken der Arbeitsmoral resultiert (vgl. Sprenger 2014, S. 10).

Um die Kosten von Anreizsystemen möglichst niedrig zu halten bzw. eine Kostenneutralität zu schaffen, gibt es häufig eine reine Umverteilung. Die Leistungsstärkeren gewinnen Anteile, welche jedoch die Leistungsschwächeren verloren haben. Somit entsteht ein Konkurrenzdenken in der Belegschaft (vgl. Bosbach 2006, S. 23f.). Dieses Denken ist zwar nicht immer schlecht, jedoch kann das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit stark darunter leiden (vgl. Sprenger 2014, S. 12). Sollte sich die Führungskraft hier nicht stark einsetzen um „Sabotage“ zu vermeiden, kann es zu

einem Misstrauen der MitarbeiterInnen in das Anreizsystem kommen (vgl. Bosbach 2006, S. 23f.).

Ein weiteres Risiko ist die Frage was mit MitarbeiterInnen geschieht, die auf Grund von schlechterer Leistung, weniger Anreiz als ihre KollegInnen erhalten. Selbst wenn Personen nicht erwarten ein Incentive zu erhalten, neigen sie bei Nichterhalt häufig dazu, ihre Leistung zu drosseln anstatt sie zu steigern. Noch schlimmer kann es werden, wenn MitarbeiterInnen denken sie hätten eine gute Leistung erbracht und mit einem Anreiz rechnen, diesen jedoch nicht erhalten. Auch dann kann es passieren, dass genau diese MitarbeiterInnen nicht stärker motiviert werden, sondern sie ihr Leistungsniveau eher stark senken (vgl. Bosbach 2006, S. 24). Ebenso steigt das Risiko, dass die Incentives, sollten diese oftmals ausgegeben worden sein, für die ArbeitnehmerInnen als selbstverständlich angesehen werden und somit auch nicht mehr zur Motivation beitragen, sondern bei Nichterhalt eher demotivierend wirken (vgl. Sprenger 2014, S. 11).

Wie bereits in Kapitel 3.5 beschrieben ist es von Wichtigkeit, dass ein Anreizsystem von den MitarbeiterInnen als fair empfunden wird. Daher ist auch darauf zu achten, dass keine Diskriminierung im System stattfindet und die Verteilung nach dem Gleichheits- und Solidaritätsprinzip durchgeführt wird (vgl. Kolm 2010, S. 23)

3.8. Arten von Anreizen

Anreize sind Bedingungen, die auf Grund von Bedürfnissen oder einer Motivation eine Person dazu auffordern, eine bestimmte Tätigkeit durchzuführen (vgl. Maier o.J.). Sie können einen mittelbaren oder unmittelbaren Zusammenhang mit der Arbeit bzw. der Tätigkeit haben (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 177) und neben der Orientierung an individuellen Personen auch an Gruppenleistungen geknüpft werden (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 793).

Durch eine Einteilung der Anreize sowie eine Differenzierung dieser, kann zwischen einem materiellen und einem immateriellen Anreizsystem mit den jeweiligen Anreizen unterschieden werden (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 571):

- Materielle Anreize
- Immaterielle Anreize (vgl. Holtbrügge 2013, S. 204)

Allerdings gilt zu beachten, dass eine eindeutige Differenzierung nicht immer möglich ist, da Anreize manchmal einen Mix aus immateriellen und materiellen Komponenten aufweisen (vgl. Holtbrügge 2013, S. 204).

3.8.1 Materielle Anreizarten

Materielle Anreize bestehen aus monetären und nicht-monetären Anreizen (vgl. Holtbrügge 2013, S. 204) und können einen mittelbaren oder unmittelbaren Zusammenhang mit der Tätigkeit haben (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 177). Materielle Anreize können entweder direkt mit einer Ausgabe für das Unternehmen verbunden sein oder nur zumindest durch einen Geldwert quantifizierbar sein (vgl. Holtbrügge 2013, S. 208). Diese Anreize bedienen aus motivationspsychologischer Sicht die extrinsische Motivation (vgl. Etrillard 2009, S. 42).

Unterschieden wird hierbei zwischen Vergütung, Mitarbeiterbeteiligung und sonstigen Elementen (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 188). Diese drei Hauptelemente der materiellen Anreizarten werden in Abbildung sieben grafisch dargestellt.

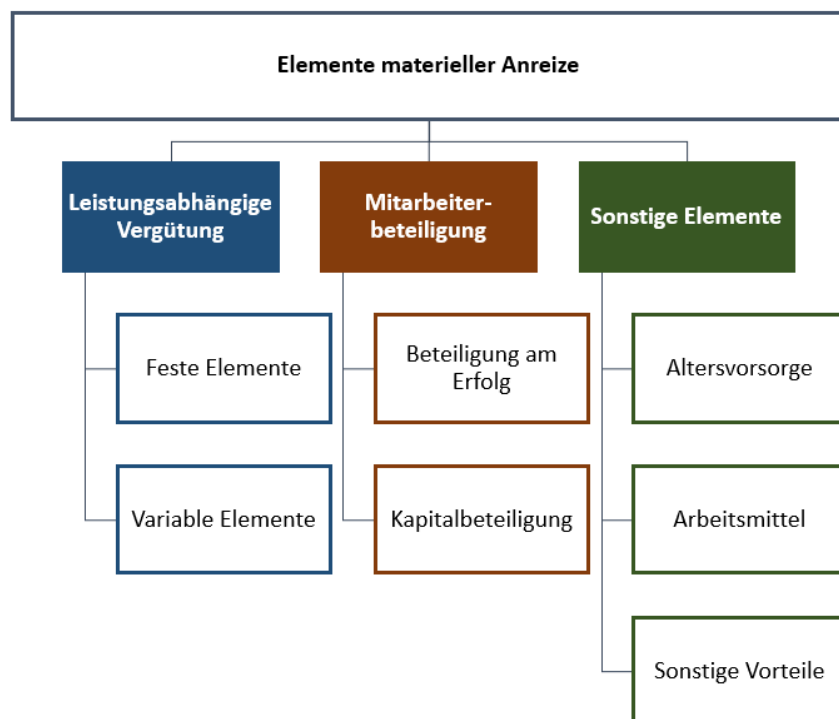


Abbildung 7: Elemente materieller Anreize (in Anlehnung an Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 188)

Leistungsabhängige Vergütung

Leistungsabhängige Vergütung bedeutet, dass Lohn- und Gehaltsbestandteile in Abhängigkeit zur erbrachten Leistung der jeweiligen Person ausbezahlt werden. Im Mittelpunkt steht das tatsächlich Geleistete jeder einzelnen Mitarbeiterin bzw. jedes einzelnen Mitarbeiters (vgl. Ulmer 2013, S. 79).

Bei der leistungsabhängigen Vergütung kann zwischen festen und variablen Elementen unterschieden werden, wobei die variable Vergütung von der Leistung der MitarbeiterInnen abhängt (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 188), welche durch eine Leistungsbeurteilung gemessen wird (vgl. Ursin 2006, S. 87). Ein solches Vergütungssystem soll hauptsächlich leistungsstarke MitarbeiterInnen, welche einen hohen Anteil zum Unternehmenserfolg beitragen, ansprechen. Durch die Gewährung eines variablen Anteils werden daher die Erfolge und das Bemühen der Belegschaft anerkannt (vgl. Ulmer, 2013, S. 79) und die MitarbeiterInnen leistungsgerecht entlohnt (vgl. Kieser 2012, S. 46).

Generell kann das Vergütungssystem auch eine Deckelung und somit ein maximales Einkommenslimit haben. Dies wird häufig eingesetzt um die Auszahlungen an die MitarbeiterInnen in einem gewissen Rahmen zu halten (vgl. Ursin 2006 S. 86). Bei der Wahl des Maximalbetrages gilt zu beachten, dass der Nutzen für das Unternehmen gleich dem Nutzen für die Empfängerin bzw. den Empfänger der Vergütung sein soll (vgl. Drumm 2008, S. 500). Bei der Vergütung ist auch das Verhältnis zwischen dem fixen und variablen Anteil, welches je nach MitarbeiterIn unterschiedlich als passend empfunden werden kann, sehr wichtig. Ein hoher variabler Anteil kann somit auf der einen Seite die Leistungsmotivation stark fördern, auf der anderen Seite einen hohen Druck auf die MitarbeiterInnen ausüben (vgl. Abeln 2011, S. 37).

Der fixe Einkommensanteil bezeichnet das Entgelt für eine bestimmte Periode (Monat oder Woche) (vgl. Paul 2007, S. 408), hat eine langfristig wirkende Funktion und steht für die Fähigkeiten und Kompetenzen einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters (vgl. Kieser 2012, S. 8). Neben der Festlegung der fixen Komponente an Hand der gewünschten Anreizwirkung kann sich diese auch am jeweiligen gesetzlich vorgeschriebenen Mindestlohn oder marktüblichen Vergütungshöhen orientieren (vgl. Drumm 2008, S. 501).

Im Gegensatz dazu ist der variable Anteil kurzfristig und steht für den Erfolg der in einem gewissen Zeitraum von der jeweiligen Person erzielt wurde (vgl. Kieser 2012, S. 8). Im Allgemeinen bezeichnet der variable Entgeltanteil den prozentuellen Wert

an der gesamten Vergütung einer Person (vgl. Kieser 2012, S. 39). Der fixe Anteil der Vergütung kann zwar Unzufriedenheit hervorrufen, jedoch keine überragende Zufriedenheit generieren. Hingegen können variable Bestandteile, welche an die Leistung gekoppelt sind, helfen, Motivation bei den MitarbeiterInnen hervorzurufen (vgl. Franken 2010, S. 109).

Der variable Einkommensteil kann aus den folgenden Teilen bestehen:

Bonussystem: Eine Art der variablen Vergütung sind Bonussysteme. Hierbei wird die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens beteiligt (vgl. Abeln 2011, S. 39). Die Leistung der jeweiligen Person wird beurteilt und je nach Erfolg der Tätigkeit wird eine Entgeltzahlung durchgeführt (vgl. Witte 2003). Bonuszahlungen beschreiben also die Auszahlung von zuvor festgelegter Summen bei Erreichung einer gewissen Zielvorgabe (vgl. Etrillard 2009, S. 42).

Prämien: Der Prämienlohn gehört zu den leistungsabhängigen Lohnformen. Hierbei wird eine gewisse Prämienausgangsleistung fixiert, welche überstiegen werden muss um eine Prämie zu erhalten (vgl. Ursin 2006, S. 15). Meist ist die Prämie auch an ein Ziel und somit einen Zielerreichungsgrad gekoppelt. Je nach Grad der Erreichung ergibt sich die Höhe des ausbezahlt Betrags (vgl. Paul 2007, S. 409). Dieser Ablauf ist in Abbildung acht zur Veranschaulichung dargestellt.

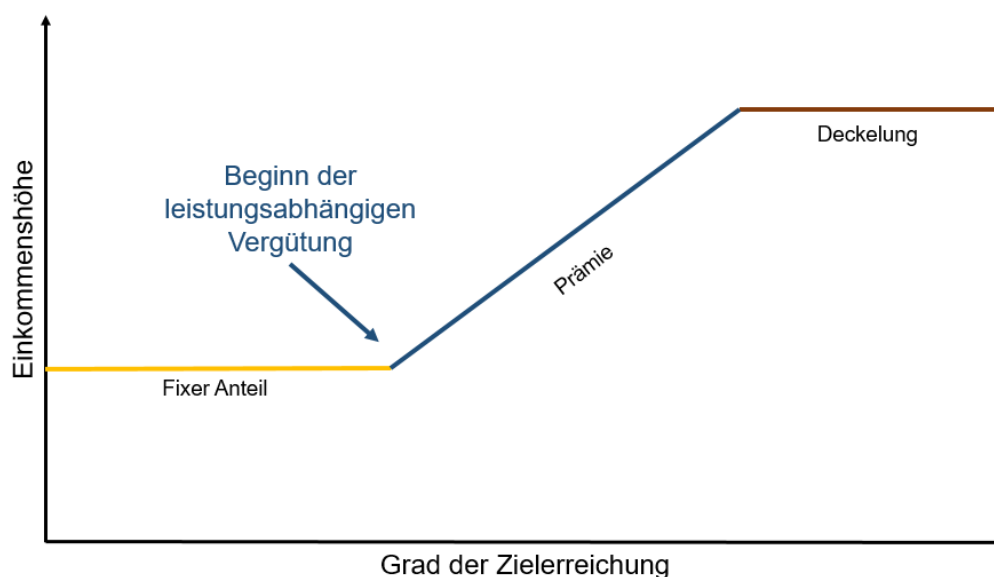


Abbildung 8: Einkommenskurve bei Prämienlohn (in Anlehnung an Kieser 2012, S. 30)

Der Anstieg der Prämien kann unterschiedliche Verlaufsformen haben, welche je nach Einfluss der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters auf die Messgröße variieren. Je mehr eine Person die Prämienhöhe mitbestimmen kann, desto eher ist ein linearer oder progressiver Verlauf angebracht (vgl. Drumm 2008, S. 500). Neben der Deckelung einer Prämie, kann auch eine Mindesthöhe der Zielerreichung vereinbart werden. Unter der gesetzten Grenze wird dann keine Prämie ausbezahlt (vgl. Paul 2007, S. 409). Auf der einen Seite ist der Prämienlohn vielseitig einsetzbar da ihm die verschiedensten Bezugsgrößen als Grundlage dienen können (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 792). Auf der anderen Seite wird nur das Ergebnis honoriert, nicht aber die Art und Weise des Vorgangs zur Zielerreichung (vgl. Zigic/Krämer 2010, S. 318).

Provision: Provisionen werden häufig im Vertrieb verwendet und sind meist am Umsatz (vgl. Paul 2007, S. 411) oder an Gewinnmargen orientiert (vgl. Etrillard 2009, S. 42). Sie werden in Prozent einer Wertgröße berechnet und für geleistete Dienste ausbezahlt (vgl. Berwanger o.J.). Meist wird in einem Unternehmen ein einheitlicher Provisionssatz gesetzt womit jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter den gleichen prozentuellen Anteil erhält (vgl. Kieser 2012, S. 46).

Neben den verschiedenen Arten des variablen Anteils können auch die Auszahlungsformen variieren. So können diese Anteile entweder sofort nach Ablauf einer bestimmten Periode, verzögert nach der Leistungszeit oder periodisch ausbezahlt werden. Ersteres hat den Vorteil, dass den MitarbeiterInnen sofort die Auswirkung Ihrer Leistung spürbar gemacht wird (vgl. Ursin 2006, S. 82).

MitarbeiterInnenbeteiligung

Die MitarbeiterInnenbeteiligung gilt als Ausgleich für die nicht abgegoltene Mehrleistungen die MitarbeiterInnen getätigt haben, welche jedoch nicht vergütet wurden (vgl. Drumm 2008, S. 519). Unterschieden werden können hierbei Kapital- und Erfolgsbeteiligungen (vgl. Leismüller/Naderer/Schumich 2016, S. 12).

Als Form der Erfolgsbeteiligung kann die Gewinnbeteiligung gesehen werden. Während bei einer Erfolgsbeteiligung die Höhe der Ausbezahlung von der Erreichung eines Unternehmensziels abhängig ist (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 794), wird bei einer Gewinnbeteiligung am Ende einer Periode ein Teil des Gewinns an die MitarbeiterInnen ausgeschüttet, womit das Personal am Mehrwert des Unternehmens beteiligt wird. Allerdings kann bei beiden Formen keine genaue Zuordnung der Leistung erfolgen, womit auch nicht klar ist, wie die Verteilung geregelt wird (vgl. Drumm 2008, S. 519f.). Das Ziel einer Erfolgs- oder auch Gewinnbeteiligung ist es, die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen zu erhöhen und die Einsatzbereitschaft für das Unternehmen zu steigern (vgl. Paul 2007, S. 411). Bei der Gewinnbeteiligung stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die tatsächliche individuelle Leistung einen klaren Bezug zur Höhe des Betrags hat (vgl. Ursin 2006, S. 22).

Unter Vermögens- oder Kapitalbeteiligungen versteht man das zur Verfügung stellen von finanziellen Mitteln von MitarbeiterInnen an das Unternehmen (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 795). Der Belegschaft wird eine zusätzliche Vergütung vom Betrieb gewährt, die in einen Kapitalanteil umgewandelt wird. Meist erfolgt dies in Form von Belegschaftsaktien, stillen Beteiligungen, Genussscheinen oder Mitarbeiterdarlehen. Je nach Rechtsform der Gesellschaft können die oben beschriebenen Arten unterschiedlich verwendet werden (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 795). Diese Beteiligungsart ist auf der einen Seite eine gute Finanzierungsalternative für Unternehmen und erhöht auf der anderen Seite die MitarbeiterInnenbindung an den Betrieb. So wird das unternehmerische Denken der Belegschaft gefördert (vgl. Drumm 2008, S. 532f.).

Sonstige Elemente

Neben der zuvor beschriebenen leistungsabhängigen Vergütung und den MitarbeiterInnenbeteiligungen gibt es weitere Elemente welche zu den materiellen Anreizarten zählen (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 188). Hierzu gehören die folgenden Punkte:

- Altersvorsorge
- Arbeitsmittel
- Sonstige Vorteile (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 188)

Laut einer Umfrage zu den geeignetsten Produkten zur Altersvorsorge im Jahr 2014 wurde die staatliche Förderung nur an dritter Stelle gereiht, private Versicherungen und Vorsorgen Platz zwei (vgl. Statista 2015a). Daher können auch Altersvorsorgen als Art materieller Anreize vom Unternehmen eingeführt werden (vgl. Abeln 2011, S. 53). Der Begriff „betriebliche Altersvorsorge“ umfasst neben der generellen Altersvorsorge auch alle Invaliditäts- und Hinterbliebenenversorgung, welche die staatlichen Versicherungen ergänzen (vgl. Url 2011, S. 23). Da die Zahlungen des Unternehmens zur Vorsorge erst später getätigt werden, handelt es sich hierbei um eine aufgeschobene Vergütung (vgl. Kressler 2012, S. 171).

Arbeitsmittel sind Gegenstände welche von MitarbeiterInnen benötigt werden um deren Tätigkeit nachzugehen (vgl. Wichert o.J.). Dazu zählen zum Beispiel Mobiltelefone, Laptops oder besondere Büroausstattung, die als materielle Anreize angesehen werden (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 177). Solche Arbeitsmittel sind Sachbezüge, welche wiederum geldwerte Vorteile sind, die als Entgelt für die getätigte Arbeit gewährt werden. Die am häufigsten auftretende Art ist der Firmenwagen (vgl. Abeln 2011, S. 45).

Neben allen zuvor beschriebenen Arten, gibt es auch weitere materielle Anreize wie zum Beispiel:

- Betriebskindergarten oder -restaurant (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 177)
- Dienstwohnungen oder ein eigener Parkplatz vor dem Firmengebäude (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 177)
- zusätzliche bezahlte Urlaubstage (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 799)
- Rabatte von im Unternehmen gefertigten Produkten (vgl. Grawert 2012, S. 117)
- ...

3.8.2 *Immaterielle Anreizarten*

Zwar können MitarbeiterInnen durch materielle Anreize wie die oben beschriebenen motiviert werden, jedoch ist eine Leistungssteigerung (vgl. Hägele 2005, S. 66) oder eine langfristig gleichbleibend oder gar steigende Leistungsmotivation allein durch materielle Anreizarten meist nicht möglich. Ein respektloser Umgang mit den Mitar-

beiterInnen trotz hohem materiellen Anreiz wird auf Dauer trotzdem zu einer Senkung der Motivation führen (vgl. Franken 2010, S. 110). So gaben zum Beispiel 51% von 800 befragten österreichischen ArbeitnehmerInnen bei einer Umfrage im Jahr 2015 an, nicht zufrieden mit den angebotenen Sozialleistungen in ihrem Unternehmen zu sein (vgl. Edenred-Ipsos Barometer 2015, S. 26 – 28).

Immaterielle Anreize sind all jene, die MitarbeiterInnen zwar einen Vorteil bringen, gleichzeitig jedoch keinen Geldwert bieten (vgl. Drumm 2008, S. 389). Im Vergleich zu materiellen Anreizen können immaterielle oft schwerer abgegrenzt werden und stehen meist mit relativen komplexen Sachverhalten in Zusammenhang (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 177). Auch die Aktivierung von immateriellen Anreizen ist schwieriger als die von materiellen (vgl. Hägele 2005, S. 67).

Immaterielle Anreize können in mehrere Subkategorien unterteilt werden (vgl. Becker 2006, S. 226f.):

- Soziale Anreize
- Anreize der Arbeit an sich
- Karriereanreize
- Anreize des Umfelds

Soziale Anreize

Zu den sozialen Anreizen zählen zum Beispiel der Kontakt mit KollegInnen, Vorgesetzten oder MitarbeiterInnen (vgl. Becker 2006, S. 226f.). Oftmals werden in Unternehmen auch kulturelle Veranstaltungen, Betriebsfeiern oder Sport angeboten, um die Motivation durch soziale Anreize zu stärken (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 179).

Anreize der Arbeit an sich

Mit Anreizen der Arbeit an sich sind Punkte wie Arbeitsinhalte, Autonomie, Führungsstil, Arbeitszeitregelungen (vgl. Becker 2006, S. 226f.), Privilegien, Verantwortung, Anerkennung oder Betriebsklima gemeint (vgl. Drumm 2008, S. 389). Hierbei wird versucht die Arbeit selbst so zu gestalten, dass diese einen eigenen Anreiz darstellt und die MitarbeiterInnen intrinsisch motiviert werden (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 178). Die „Freude an der Arbeit“ zählt zu einem wichtigen Anreiz für Unternehmen um den Gesamterfolg zu steigern (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 638), da für stark intrinsisch motivierte MitarbeiterInnen der Aufgabenbereich an sich ein großer Hebel ist (vgl. Kressler 2012, S. 61f.). Eine Studie 2015

bewies diese Annahme. So reichten die TeilnehmerInnen bei der Frage nach den wichtigsten Kriterien bei der Auswahl des Arbeitsplatzes die Arbeitsatmosphäre gefolgt von Work-Life-Balance, flexiblen Arbeitszeiten und dem Führungsstil an den ersten Platz (vgl. Edenred-Ipsos-Barometer 2015, S. 26 – 28).

Karrierenanreize:

Aufstieg und Schulungen zählen zu Karrierenanreizen (vgl. Becker 2006, S. 226f.). MitarbeiterInnen mit starker intrinsischer Motivation sehnen sich nach neuen Erfahrungen und Weiterentwicklung. Somit kann deren Motivation durch Job Enrichment oder Job Enlargement beeinflusst werden (vgl. Kressler 2012, S. 61f.). Auch Anerkennung, sei es mündlich oder schriftlich (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 799), Lob oder die Ernennung zum „Mitarbeiter des Monats“ kann zu diesen Anreizen gezählt werden (vgl. Hägele 2005, S. 67).

Die folgenden Maßnahmen bieten auf der Ebene der Karrierenanreize Möglichkeiten durch immaterielle Anreize zu motivieren und fußen auf Untersuchungen von Herzberg:

- **Job-Rotation** ist ein Wechsel der Aufgaben und kann bei vergleichbaren Tätigkeiten der MitarbeiterInnen angewendet werden.
- **Job-Enlargement** bezeichnet eine Erweiterung der Aufgaben auf horizontaler Ebene und sollte nur eingeführt werden, wenn eine Mehrarbeit durch die MitarbeiterInnen leicht bewerkstelligt werden kann
- **Job-Enrichment** ist eine Erweiterung der Aufgaben auf vertikaler Ebene und sollte nur verwendet werden, wenn die MitarbeiterInnen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und Selbstinitiative zeigen
- **Autonome Arbeitsteams** bezeichnet die selbstständige Gestaltung der Arbeit von Teams innerhalb eines Arbeitspakets (vgl. Franken 2010, S. 110f.)

43% der befragten TeilnehmerInnen einer Umfrage zur Zufriedenheit von ArbeitnehmerInnen waren auch der Meinung, dass ArbeitgeberInnen sie bei der Aus- bzw. Weiterbildung unterstützen sollten (vgl. Edenred-Ipsos Barometer 2015, S. 26 - 28).

Anreize des Umfelds

Zu den Anreizen des Umfelds zählen zum Beispiel das Ansehen und Image des Unternehmens (vgl. Becker 2006, S. 226f.). Eine Umfrage der Edenred Deutschland GmbH bestätigte, dass Unternehmenswerte für fast 90% der Befragten wichtig bei der Suche nach einem neuen Job sind (vgl. Edenred-Ipsos Barometer 2015, S. 27).

3.8.3 Individuelle Anreize

Neben der Unterscheidung zwischen materiellen und immateriellen Anreizen (vgl. Berthel/Becker 2013, S. 571), können Anreize auch danach unterteilt werden für wen sie eingeführt werden. Hierbei können Anreize für individuelle Personen oder Gruppen getrennt betrachtet werden (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 793).

Die Einführung individueller Anreizsysteme ist auf Grund der höheren Anreizwirkung zu empfehlen. Je individueller auf die jeweiligen Personen eingegangen wird, desto besser wirkt auch das System auf die Motivation der MitarbeiterInnen (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, S. 189). Anreizsysteme sollten zur relativen Zufriedenheit von einzelnen MitarbeiterInnen beitragen und ebenso sollte der Erhalt auch individuell beeinflussbar sein, was dafür spricht, ein individuelles Anreizsystem einzuführen (vgl. Weis 2010, S. 326). Ebenso soll durch ein solches System eine MitarbeiterInnenbindung erzielt werden. Um eine tatsächliche Bindung an das Unternehmen zu erlangen, ist es wichtig, die richtigen Anreize zu finden, um die höchstmögliche Motivationswirkung zu erzielen. Allerdings hat jede tätige Person in einem Unternehmen unterschiedliche Bedürfnisse, welche mit jeweils anderen Anreizarten befriedigt werden können. Dies ist durch ein individuelles Anreizsystem leicht möglich (vgl. Loffing/Loffing 2010, S. 156).

Zur Erklärung von individuellen Anreizen kann aus ökonomischer Sicht die Agency-Theorie herangezogen werden. Laut dieser Theorie muss der „Agent“ in einer gewissen Zeit eine bestimmte Leistung erbringen und erhält dann eine Gegenleistung dafür. Somit handelt der Agent im eigenen Interesse, um so viel Gegenleistung wie möglich zu bekommen und betreibt einen Vergleich von Arbeitsaufwand und zu erwartender Belohnung (vgl. Laux/Liermann 2005, S. 526).

3.8.4 Teambezogene Anreize

Neben der Vergütung von Individuen kann auch eine Gruppenleistung als Bemessungsgrundlagen dienen (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 793). Um die Kooperation zwischen verschiedenen Bereichen im Vertrieb zu fördern, können also auch Leistungen, die in Gruppen gemeinsam erreicht wurden, honoriert werden (vgl. Bastian 1999, S. 310). Ein Teamanreiz sollte allerdings nur eingeführt werden, wenn:

- die Einzelbeiträge der MitarbeiterInnen schwer zu trennen sind,
- das Zugehörigkeits- und Sicherheitsbedürfnis der Belegschaft stark ausgeprägt ist,
- die Gruppenmitglieder ihre Beiträge als gleichwertig ansehen und in Ihren Qualifikationen und Zielen homogen sind,
- die gegenseitige Unterstützung unabkömmlich ist,
- die Gruppe seit längerem existiert und
- jedes Mitglied der Gruppe sich darauf verlassen kann, dass jede bzw. jeder Einzelne einen guten Beitrag zur Zielerreichung leistet (vgl. Thommen/Achleitner 2012, S. 794).

Die Wirkung einer Vergütung basierend auf Teamergebnissen hängt von den Präferenzen der jeweiligen MitarbeiterInnen ab (vgl. Hack 2011, S. 183). Auch bei der Vergütung von Teamleistungen gibt es jedoch noch weitere Unterschiede. Nachdem die Leistung einer Gruppe gemessen und bewertet wurde, kann entweder eine gleiche Verteilung des Bonus an alle Mitglieder, eine relativ gleiche Verteilung oder gar trotz Teambewertung eine individuelle Verteilung erfolgen (vgl. Eyer/Hausmann 2011, S. 95).

Bei einer Vergütung in Teams muss jedoch auch bedacht werden, dass durch eine reine Einführung eines solchen Systems Einzelkämpfer nicht automatisch zu Teamplayern werden (vgl. Bastian 1999, S. 311).

4. Anreizsysteme im Vertriebsinnendienst

Im folgenden Kapitel werden vorab die Tätigkeitsbereiche des Innendienstes im Vertrieb herausgearbeitet und beschrieben. Danach wird auf die Besonderheiten von Anreizsystemen im Innendienst genauer eingegangen. Hierbei werden auf der einen Seite Leistungsanreizsysteme rein für den Vertriebsinnendienst erläutert, auf der anderen Seite wird auch ein Einblick in ein verknüpftes Anreizsystem zwischen Außendienst und Innendienst gegeben. Nach der Abhandlung dieser Themen folgt die Erklärung und detaillierte Beschreibung der Leistungsbeurteilung im Innendienst.

4.1. Tätigkeitsbereiche des Vertriebsinnendienstes

Grundsätzlich kann der Vertrieb im Groben in den Außen- und den Innendienst geteilt werden (vgl. Winkelmann 2008, S. 42). VertriebsmitarbeiterInnen im Außendienst werden häufig auch als „Reisende“ bezeichnet, sind für den Umsatzerfolg zuständig und als Kundenberater tätig (vgl. Winkelmann 2008, S. 46). Im Gegensatz dazu haben die MitarbeiterInnen im Innendienst kein so klar abgestecktes Betätigungsfeld (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 13) und können für verschiedene Bereiche eingesetzt werden:

- Unterstützung des Außendienstes (vgl. Winkelmann 2008, S. 54)
- Kundenbetreuung (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 13)
- Verkaufsaktivitäten (vgl. Biesel 2009, S. 45)

Auf diese Tätigkeitsfelder wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

4.1.1 *Unterstützung des Außendienstes*

Der Vertriebsinnendienst ist häufig für verkaufsunterstützende und -abwickelnde Tätigkeiten (vgl. Winkelmann 2008, S. 54), wie die Qualität und Pünktlichkeit bei der Ausführung, von Aufträgen zuständig (vgl. Voigt 2006, S. 54). Die Verantwortlichkeiten der MitarbeiterInnen liegen bei der Unterstützung des Außendienstes daher in der Abwicklung von bereits laufenden Kundenaufträgen (vgl. Winkelmann 2008, S. 54f.), der Durchführung von Datenverarbeitung (vgl. Weis 2010, S. 74), der Erstellung von Präsentationen, Vorbereitung von Ausschreibungen oder gar der Reiseplanung (vgl. Schuler 2006, S. 1). Ebenso zählen die Angebotserstellung, die Abwicklung der laufenden Tagesgeschäfte, die Überwachung der Zahlungseingänge sowie die Ausarbeitung von Markt- und Wettbewerbsanalysen zu den Aufgaben von InnendienstmitarbeiterInnen (vgl. o.A. 2011, S. 6).

Der Innendienst ist die Schnittstelle zu internen Dienstleistern wie Logistik oder Entwicklung (vgl. Biesel 2009, S. 46) und hat bei effizienter und zentraler Organisation sehr viel Potenzial und einen großen Hebel, um einen Mehrwert für die KundInnen zu generieren und gleichzeitig Kosten zu senken (vgl. Hassmann 2003, S. 16). Eine generelle Grundausbildung für den Innendienst gibt es allerdings nicht, da der Erfolg in diesem Bereich oftmals von persönlichen Fähigkeiten wie Kundenorientierung, Organisationsgeschick, Kommunikations- oder Überzeugungsfähigkeit abhängt (vgl. o.A. 2006, S. 50).

4.1.2 Kundenbetreuung

Neben den bisher beschriebenen Tätigkeiten haben die InnendienstmitarbeiterInnen häufig eine sehr hohe Kontaktfrequenz zur Kundin bzw. zum Kunden (vgl. Biesel 2009, S. 46) und können durch ihre Telefon- und E-Mail-Arbeit die Grundlage dafür schaffen, dass sich ein Kunde oder eine Kundin im gesamten Unternehmen gut betreut und aufgehoben fühlt (vgl. Stempfle 2010, S. 1). Die Verantwortlichkeiten des Innendienstes liegen ebenso in der Korrespondenz mit AbnehmerInnen bezüglich Fragen oder Anliegen (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 13) oder auch in der Reklamationsbearbeitung (vgl. Weis 2010, S. 74).

In vielen Unternehmen haben KundInnen eine fixe Ansprechpartnerin bzw. einen fixen Ansprechpartner im Innendienst des Unternehmens und kontaktieren diesen bei Fragen aller Art (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 15). Somit ist der Innendienst zu einem zentralen Ansprechpartner (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 13) mit oft sehr hoher Beratungskompetenz geworden (vgl. Biesel 2009, S. 46) und spielt eine enorme Rolle beim Aufbau der Kundenbindung (vgl. Schuler 2006, S. 1). Während der Außendienst in vielen Unternehmen für die Betreuung von A- und B-KundInnen mit hohem Potenzial verantwortlich ist, liegt die Verantwortung über die B- und C-KundInnen vermehrt beim Innendienst (vgl. Biesel 2009, S. 46f.). Um mit dieser Arbeitsaufteilung allerdings erfolgreich zu sein, muss eine ständige gut funktionierende Kommunikation zwischen Außen- und Innendienst gegeben sein (vgl. Bauer 1999, S. 70). Um die Kundenzufriedenheit zu sichern oder gar zu steigern, ist die Innendienstbelegschaft wichtig (vgl. Winkelmann 2008, S. 56). Ohne richtige Führung kann allerdings anstatt einer Partnerschaft sogar eine Konkurrenz zwischen Außen- und Innendienst entstehen (vgl. Winkelmann 2008, S. 54).

4.1.3 Verkaufsaktivitäten

Durch gesättigte Märkte und starke Konkurrenz wird die oben genannte Kundenbindung immer wichtiger. Unternehmen können es sich nicht leisten KundInnen zu verlieren, sondern müssen sogar versuchen, ständig neue zu akquirieren (vgl. Biesel 2009, S. 45). Allerdings rückt die Neukundengewinnung für den Außendienst in vielen Unternehmen in den Hintergrund, da dieser sich mehr auf die Betreuung von bereits bestehenden KundInnen konzentriert (vgl. Schuler 2006, S. 1). So entstand

auch der Trend zu einem verkaufsaktiven Innendienst. Dadurch muss sich der Außendienst nicht auf quantitative Art und Weise um seine KundInnen kümmern, sondern kann mehr Acht auf die Qualität seiner Besuche geben (vgl. Biesel 2009, S. 45). Der Innendienst auf der anderen Seite wird eingesetzt, um telefonisch potenzielle Unternehmen als KundInnen zu gewinnen (vgl. Schuler 2006, S. 1) und hat oftmals eine hohe Akquisitionsverantwortung (vgl. Winkelmann 2008, S. 56).

Zusätzlich kann der Innendienst auch zum Beispiel bei Cross-Selling eingesetzt werden. Dadurch, dass diese MitarbeiterInnen täglich mit telefonischen Kundenanfragen zu tun haben, steckt ein hohes Cross- bzw. Up-Selling-Potenzial in dieser Abteilung (vgl. Biesel 2009, S. 121).

Neben der Gewinnung von NeukundInnen, telefonischen Kundenbesuchen, der Reaktivierung von verlorenen KundInnen und dem Up- bzw. Cross-Selling (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 38 - 40), führt der Innendienst auch Verkaufsaktionen durch (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 147). Vor allem in der Konsumgüterindustrie sind diese ein wichtiger Verkaufsfaktor und können vom Innendienst aktiv am Telefon durchgeführt werden (vgl. Biesel 2009, S. 122). Jedoch ist im Generellen zu beachten, dass telefonische Kontakte, sei es durch Verkaufsaktionen oder aber als telefonischer Kundenbesuch, zwar die Kontakthäufigkeit erhöhen, jedoch der Wirkungsgrad nicht so hoch ist wie bei persönlichen Besuchen der KundInnen (vgl. Dannenberg/Zupancic 2008, S. 156).

4.2. Besonderheiten von Anreizsystemen im Innendienst

Laut einer Studie werden nur 22% der MitarbeiterInnen im Innendienst in Deutschland variabel vergütet, während 66% der AußendienstmitarbeiterInnen durch ein Anreizsystem entgolten werden (vgl. Fratschner 2005, S. 12). Daraus ergibt sich, dass in sehr vielen Betrieben, die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst rein für ihre Anwesenheit, nicht aber für die tatsächlich erbrachte Leistung vergütet werden (vgl. Nußbeck 2005, S. 46).

Ein Leistungsanreizsystem im Innendienst kann auf der einen Seite wirklich rein für die MitarbeiterInnen in diesem Bereich ohne Bezug zum Außendienst eingeführt werden, auf der anderen Seite ist es auch möglich, ein System mit Verknüpfung zu den KollegInnen im Außendienst zu gestalten (vgl. Beeck 2007b, S. 45).

4.2.1 Leistungsanreizsysteme nur für den Innendienst

Viele Unternehmen unterscheiden beim Anreizsystem für Außen- und Innendienst (vgl. Eyer/Haussmann 2011, S. 173). Dies belegte eine Studie im Jahr 2015, bei der 117 Unternehmen befragt wurden. Es wurde festgestellt, dass 64,4% der Unternehmen mit variabler Vergütung zwischen Innen- und Außendienst unterscheiden (vgl. Haussmann 2015, S. 3). Haben sich Unternehmen für einen variablen Anteil am Gehalt entschieden, ist zu verzeichnen, dass im Innendienst das Verhältnis zwischen dem variablen und dem gesamten Jahreseinkommen im Durchschnitt bei 10 bis 20% liegt (vgl. Kieser 2012, S. 39). Jedoch sollte bei einer Neueinführung der variable Anteil vorerst etwas geringer sein, um die InnendienstmitarbeiterInnen nicht abzuschrecken (vgl. Kieser 2012, S. 41). So sollte man das Verhältnis anfangs so wählen, dass selbst die zaghafteste und ängstlichste Person der Belegschaft damit einverstanden ist (vgl. Kieser 2012, 44). Ebenfalls muss bei der Einführung eines Anreizsystems für den Innendienst Augenmerk darauf gelegt werden, dass das Arbeitsgebiet des Innendienstes von dem des Außendienstes abweicht, und sich somit auch die Leistungsbeurteilungskriterien sich von denen des Außendienstes unterscheiden müssen (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 12f.).

Wie bereits in Kapitel 3.5 beschrieben ist die Beeinflussbarkeit durch die MitarbeiterInnen bei Anreizsystemen eine wichtige Anforderung. Es gilt zu beachten, welche Positionen die InnendienstmitarbeiterInnen direkt verändern können, und welche nicht. So sind zum Beispiel Kosten für Kommunikation, Angebotslegung oder die Verkaufsförderung vom Innendienst beeinflussbar (vgl. Biesel 2009, S. 173). Da die MitarbeiterInnen im Innendienst nur durch das Telefon oder durch E-Mail-Verkehr mit den KundInnen kommunizieren können, ist es auch von Wichtigkeit, im Vergütungssystem auf dies zu achten (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 66).

Um die Motivation der InnendienstmitarbeiterInnen durch ein Anreizsystem zu steigern, ist ein ergebnisorientiertes System häufig die beste Lösung (vgl. Beeck, 2007b, S. 45). Jedoch gilt zu beachten, dass die MitarbeiterInnen im Innendienst durch die Vorherrschaft des Außendienstes häufig im Schatten stehen und somit vermehrt das reine Hervorholen aus diesem grauen Bereich für die Innendienstbelegschaft als Motivation dienen kann. Daher liegt die Motivation von MitarbeiterInnen im Innendienst bereits darin, Verantwortung übernehmen zu dürfen und selbstbestimmt tätig zu sein (vgl. o.A. 2016, S. 1f.).

4.2.2 Verknüpftes Anreizsystem von Außen- und Innendienst

Wie bereits zuvor beschrieben, hängen viele Tätigkeitsbereiche des Innendienstes mit dem Außendienst zusammen. Oftmals entstehen hier Streitigkeiten dadurch, dass InnendienstmitarbeiterInnen Angebote schreiben oder Umsatz generieren, wodurch jedoch nur dem Außendienst der Verkaufserfolg zugeschrieben wird (vgl. Nußbeck 2005, S. 49). Ist der Innendienst also zum Beispiel in der Auftragsabwicklung erfolgreich, wird dies in vielen Unternehmen dem Außendienst beigemessen (vgl. Eyer/Hausmann 2011, S. 73). Durch das Einbeziehen der Innendienstbelegschaft kann dieses Konkurrenzdenken umgangen werden (vgl. Nußbeck 2005, S. 49).

Um die Zusammenarbeit zwischen Außen- und Innendienst zu koordinieren und gleichzeitig gut aufzuteilen, gibt es zum Beispiel das System der internen Service-Firma. In diesem System wird der Innendienst als Dienstleister für den Außendienst gesehen. Durch Servicelevelagreements, wie zum Beispiel Erreichbarkeit, Durchlaufzeiten von Bestellungen, Reklamationen oder Beratungsquote, wird somit auch die Leistung des Innendienstes messbar und transparent (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 51). Es können aber auch Teamanreizsysteme eingesetzt werden um den Innendienst mit dem Außendienst zu verbinden. So können zum Beispiel bestimmten InnendienstmitarbeiterInnen die KundInnen von mehreren AußendienstmitarbeiterInnen zugeteilt werden (vgl. Beeck 2007b, S. 45). Die Einteilung der Leistungskriterien in Teamanreizsystemen ist in der folgenden Abbildung neun dargestellt.

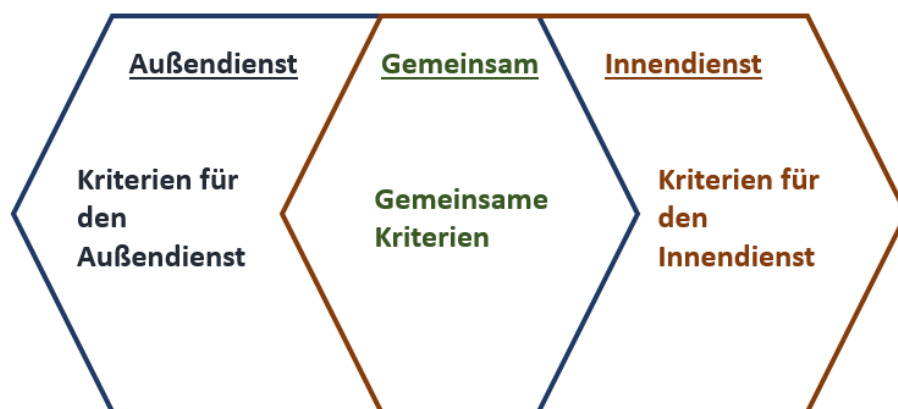


Abbildung 9: Teamvergütungskriterien (in Anlehnung an Kieser 2012, S. 51)

Wie die Darstellung zeigt, müssen bei einem Anreizsystem für Teams nicht für alle Mitglieder die gleichen Vergütungskriterien gelten. Bei einer solchen Handhabung ist darauf zu achten, dass die Leistungskriterien der jeweiligen Teammitglieder sich nicht kannibalisieren, sondern ähnlich einem Reißverschlussystem ineinander einmünden (vgl. Kieser 2012, S. 50).

4.3. Leistungsbeurteilung im Innendienst

Wie bereits beschrieben haben Außendienst und Innendienst voneinander abweichende Aufgabengebiete, wodurch auch die Leistungskriterien und somit die gesamte Leistungsbeurteilung im Innendienst eine andere sein muss, als im Außendienst (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 12f.). Vor allem wenn es, wie im Innendienst von Konsumgüterbetrieben, um die KundInnenbindung, den Wiederkauf und die Zufriedenheit von KundInnen geht, ist die Aufgabe, die Leistung der MitarbeiterInnen zu messen, eine Herausforderung, da häufig qualitative Überlegungen in quantitativ messbare Resultate übersetzt werden müssen (vgl. Ulmer 2013, S. 79). Im folgenden Kapitel wird nach einer Begriffsdefinition näher auf die möglichen Verfahren der Leistungsbeurteilung im Vertriebsinnendienst, sowie die Kriterien, welche herangezogen werden können, eingegangen.

4.3.1 Definition und Erläuterung

Leistung kann als unternommene Anstrengung gegenübergesetzt zu einem erreichten Ziel definiert werden (vgl. Duden o.J.b) und ist somit auf Unternehmen bezogen das Ergebnis von Arbeit. Oftmals wird Leistung auch als „Arbeit pro Zeit“ definiert, was eine sehr eindimensionale Erklärung ist, welche in Unternehmen und auch im Innendienst nicht zutrifft (vgl. Weißenrieder 2014a, S. 6). Der Begriff „Leistung“ steht nicht nur für den Output, den MitarbeiterInnen generieren, sondern auch für die gesamte Wirkung der einzelnen Personen im Unternehmen und ist somit mehrdimensional (vgl. Ulmer 2013, S. 79). Die Dimensionen von Leistung können unterschiedlich beschrieben werden, sagen allerdings immer dasselbe aus (vgl. Sprenger 2002, S. 193). Eine Art diese zu beschreiben ist die folgende:

- Leistungsbereitschaft
- Leistungsfähigkeit
- Leistungsmöglichkeit (vgl. Sprenger 2002, S. 193)

Die folgende Abbildung zeigt eine weitere Definition der drei Dimensionen der Leistung

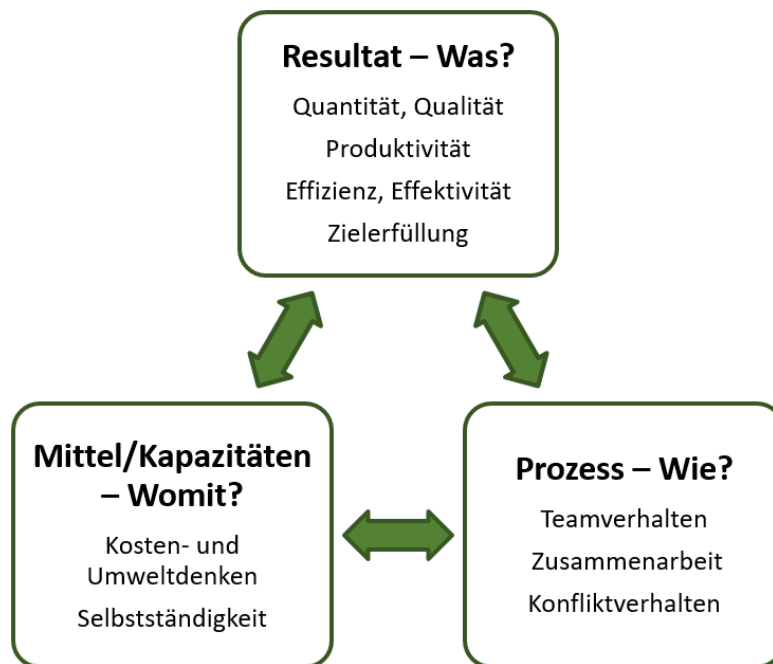


Abbildung 10: Dimensionen der Leistung (in Anlehnung an Ulmer 2013, S. 79)

Doch ganz egal wie die Dimensionen der Leistung in einem Betrieb definiert wurden, wichtig ist, dass im gesamten Unternehmen das gleiche Verständnis zur Leistung besteht und die Messung und Beurteilung möglichst transparent gemacht werden (vgl. Fersch 2002, S. 177). Daher müssen auch die folgenden Punkte vorab geklärt werden, um eine Leistungsbeurteilung erfolgreich gestalten zu können:

- Woran wird erkannt, dass eine Innendienstmitarbeiterin bzw. ein Innendienstmitarbeiter erfolgreich ist? Wie definiert das Unternehmen „gute Leistung“?
- Was soll mit der Leistungsbeurteilung erreicht werden?
- Leistungsbeurteilungskriterien müssen klar definiert und beschrieben werden.
- Ein klarer Ablauf mit Spielregeln und Transparenz für alle Beteiligten muss fixiert werden (vgl. Weißenrieder 2014b, S. 48).

Zu Problemen kann es allerdings bei der Messung der Dimensionen und dem Einfluss, den sie aufeinander haben, kommen (vgl. Ulmer 2013, S. 80). Häufig entstehen Schwierigkeiten, wenn es um qualitative Aspekte geht, da diese meist nur subjektiv bewertet werden können (vgl. Sprenger 2002, S. 174) und eine objektive Beurteilung nicht immer möglich ist (vgl. Kressler 2012, S. 99). Da die Objektivität und

somit eine konkrete Messung der Leistung allerdings zu den Anforderungen eines Anreizsystems gehören (vgl. Steiner/Landes 2014, S. 38), müssen bestimmte Verfahren zur Messung herangezogen werden (vgl. Ulmer 2013, S. 80).

Gute Beurteilungssysteme sind exakt auf die MitarbeiterInnen zugeschnitten, um so zu konkreten Beurteilungskriterien zu kommen. Damit ist auch klar, dass für Außen- und Innendienst nicht dieselben Kriterien herangezogen werden dürfen (vgl. Kieser 2012, S. 23).

Generell können die Kriterien zur Leistungsbeurteilung im Vertrieb quantitativ oder qualitativ sein (vgl. Bastian 1999, S. 315) und in vier Dimensionen unterteilt werden:

- Kooperation und Teamarbeit
- Kundenbindung und -beziehung
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Lernen und Weiterentwickeln (vgl. Bastian 1999, S. 314)

Wie bereits zuvor beschrieben, ist die Kundenbindung und -pflege ein wichtiger Punkt, um als Unternehmen im B2B-Bereich von FMCG erfolgreich zu sein. Dies spiegelt sich natürlich auch im Vertriebsinnendienst wieder (vgl. Schuler 2006, S. 1). Daher sollte auch bei der Auswahl der Beurteilungskriterien darauf geachtet werden, sich an der langfristigen Kundenbindung zu orientieren. Hier könnten zum Beispiel Kundenzufriedenheit, -fluktuation oder Potenzialausschöpfung zur Beurteilung herangezogen werden (vgl. Bastian 1999, S. 312).

Doch um die Leistung zu beurteilen und diese auch im Innendienst in den Vordergrund stellen zu können, werden Verfahren zur Beurteilung benötigt (vgl. Dilcher/Emminghaus 2010, S. 14). Hierbei gibt es mehrere Methoden (vgl. Weißrieder 2014b, S. 31), doch egal für welche Art der Leistungsbeurteilung sich ein Unternehmen entscheidet um eine variable Vergütung und Incentives einzuführen, es gilt zu beachten, dass dieses System nur dann erfolgreich sein kann, wenn allen Beteiligten klar ist, dass es sich bei der Umstellung um einen tatsächlichen Paradigmenwechsel handelt und dies auch akzeptiert wird (vgl. Dilcher/Emminghaus 2010, S. 15f.).

Im den nächsten Abschnitten wird auf die folgenden Methoden näher eingegangen:

- Kennzahlen (vgl. Weißenrieder 2014b, S. 31)
- Zielvereinbarungen (vgl. Weißenrieder 2014b, S. 31)
- Systematische Leistungsbeurteilung (vgl. Dilcher/Emminghaus 2010, S. 22)
- Wettbewerbe (vgl. Harbring/Irlenbusch 2004, S. 546)

4.3.2 Kennzahlen

Kennzahlen bezeichnen Informationskonzentrate aus betriebswirtschaftlicher Sicht (vgl. Gladen 2011, S. 11). Sie sind in Zahlen ausgedrückte Informationen, welche einen innerbetrieblichen oder auch zwischenbetrieblichen Vergleich ermöglichen (vgl. Henning o.J.), und zur Unterstützung der Planung, Steuerung und Kontrolle dienen (vgl. Schögel 2012, S. 445). Kennzahlen können in die folgenden Arten unterteilt werden:

- **Absolute Kennzahlen** können direkt aus der Buchhaltung entnommen werden (z.B. Umsatz).
- **Verhältniszahlen** bezeichnen in Beziehung zu einander gesetzte Grundzahlen (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 704).

Ebenso können Kennzahlen in quantitative und qualitative eingeteilt werden (vgl. Schögel 2012, S. 445). Solche Systeme können gut mit materiellen Anreizen wie Prämien und Provisionen verknüpft werden und lassen sich bei Einzelpersonen ebenso wie bei Gruppen anwenden (vgl. Weißenrieder 2014b, S. 32). Wichtig bei der Auswahl der richtigen Kennzahlen ist, auf die Aufgabengebiete der InnendienstmitarbeiterInnen zu achten (vgl. Kieser 2012, S. 23) und nicht mehr als fünf bis sieben Kriterien auszuwählen (vgl. Dilcher/Emminghaus 2010, S. 22 - 24).

Die folgende Tabelle zeigt Vorschläge von Kennzahlen für die FMCG Branche, gegliedert nach dem möglichen Aufgabengebiet der InnendienstmitarbeiterInnen.

	<u>Kennzahlen</u>	<u>Zu beachten</u>
Unterstützung des Außendienstes	<u>DB Vertrieb gesamt</u> (vgl. Kieser 2012, S. 77)	
	<u>Erfassungsfehler</u> (vgl. Kieser 2012, S. 77)	
	<u>Vereinbarte Termine für den AD</u> (vgl. Biesel 2009, S. 196)	
	<u>Bearbeitungszeit pro Auftrag</u> (vgl. Moser 2014, S. 270)	
	<u>Anzahl Betreuungstelefonate mit Kunden</u> (vgl. Biesel 2009, S. 196)	
Kundenbetreuung	<u>Erreichbarkeit</u> (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 81)	Sollte die Kennzahl „Kundenzufriedenheit“ herangezogen werden, ist darauf zu achten, dass rein die Zufriedenheit, welche durch den Innendienst generiert wurde gemessen werden darf, sollte diese bei der reinen Beurteilung des Innendienstes eingesetzt werden (vgl. Bastian 1999, S. 312).
	<u>Bearbeitungsdauer Aufträge</u> (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 81)	
	<u>Kundenzufriedenheit</u> (vgl. Schuler/Haller 2008, S. 81)	
	<u>Termineinhaltung</u> (vgl. Kieser 2012, S. 51)	
	<u>Fehlerquote</u> (vgl. Kieser 2012, S. 51)	
	<u>Wartezeiten der Kunden am Telefon</u> (vgl. Kieser 2012, S. 51)	
	<u>Serviceverhalten am Telefon</u> (vgl. Kieser 2012, S. 51)	
	<u>Erfassungsqualität</u> (vgl. Kieser 2012, S. 51)	
	<u>Anzahl Telefonate</u> (vgl. Biesel 2009, S. 196)	
	<u>Anzahl Reklamationsbearbeitungen</u> (vgl. Biesel 2009, S. 196)	
	<u>Bearbeitungszeit pro Reklamation</u> (vgl. Moser 2014, S. 270)	
Verkaufsaktivitäten	<u>Anzahl Angebote</u> (vgl. Biesel 2009, S. 196)	Durch die Beurteilung der InnendienstmitarbeiterInnen einzig am Umsatz wird weder das unternehmerische Denken gefördert, noch die Sicht für das Ganze gestärkt. Um nicht nur kurzfristiges Denken zu fördern ist hierbei eine Ausrichtung auf den Deckungsbeitrag (DB) empfehlenswert (vgl. Fratschner 2005, S. 14).
	<u>Umwandlungsquote von Angeboten in Aufträge</u> (vgl. Kieser 2012, S. 53)	
	<u>DB telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen</u> (vgl. Kieser 2012, S. 53)	
	<u>Bearbeitetes Auftragsvolumen</u> (vgl. Kieser 2012, S. 89)	
	<u>Anzahl NeukundInnen im Innendienst</u> (vgl. Bastian 1999, S. 313)	
	<u>DB im Innendienst</u> (vgl. Pepels 2013c, S. 259)	
	<u>Anzahl Kontaktdaten potenzielle Neukunden im Innendienst</u> (vgl. Moser 2014, S. 270)	
	<u>DB verkaufter Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling</u> (vgl. Biesel 2009, S. 196)	

Tabelle 4: Kennzahlen Vertriebsinnendienst (eigene Darstellung)

4.3.3 Zielvereinbarungen

Bei diesem Verfahren der Leistungsbeurteilung wird eine Vereinbarung von Vorgesetztem und MitarbeiterInnen bezüglich eines Ziels getroffen, welches in einem bestimmten Zeitraum erfüllt werden sollte (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 628). Wird das vorgegebene Ziel erreicht, so bekommt die Person einen bestimmten variablen Vergütungsbestandteil (vgl. Schwaab 2010, S. 30). Dieses Verfahren wird auch als Führungsinstrument mit dem Titel „Management by Objectives“ (MbO) bezeichnet (vgl. Bastian 1999, S. 317).

Durch das Einführen von Zielen werden auch Arbeitsabläufe transparenter (vgl. Eyer/Haussmann 2011, S. 13) und die Werte und Strategien des gesamten Unternehmens können dadurch leicht an die MitarbeiterInnen weitergegeben werden (vgl. Fratschner 2005, S. 16).

Sollte die Leistungsbeurteilung durch Zielvorgaben gehandhabt werden, können jedoch auch Problematiken entstehen. Werden die Ziele nur vom Vorgesetzten vorgegeben, kann das bei den MitarbeiterInnen Unmut hervorrufen. Daher sollte eine bestimmte Zielflexibilität mit eingebracht werden (vgl. Winkelmann 2008, S. 94).

Beim Zielvereinbarungsprozess ist darauf zu achten, dass sich die Ziele für den Innendienst an den Unternehmenszielen (vgl. Weißenrieder 2014b, S. 96) und den Gesamtvertriebszielen orientieren (vgl. Biesel 2009, S. 149). Auch die Verknüpfung zur gesamten Firmenstrategie muss bei der Zielsetzung gegeben sein (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 628). Insgesamt sollten zwischen fünf und sieben Ziele gewählt werden, die für alle MitarbeiterInnen im Innendienst gleich anwendbar sind (vgl. Eyer/Haussmann 2011, S. 99). Bei der Auswahl von zu vielen Zielen kann es zu Konflikten zwischen diesen kommen. Um dies zu vermeiden muss darauf geachtet werden, dass ein vorgegebenes Ziel nicht eine andere Tätigkeit des Innendienstes einschränkt bzw. verschlechtert (vgl. Winkelmann 2008, S. 94). Die gesetzten Ziele dürfen außerdem nicht nur für Effizienz stehen, sondern sollten zu einer Steigerung der MitarbeiterInnenmotivation führen (vgl. Winkelmann 2008, S. 96).

Beim Vereinbarungsprozess müssen die folgenden Fragen abgeklärt und fixiert werden:

- Welche Ziele?
- Welcher Zielwert?
- Welche Gewichtung?
- Welche Maßnahmen?
- Welche Zeitvorgabe?
- Wer soll es tun?
- Welche kritischen Erfolgsfaktoren (vgl. Dilcher/Emminghaus 2010, S. 21)?

Ziele können qualitativ oder quantitativ sein, werden im Zuge von Mitarbeitergesprächen vereinbart und besprochen (vgl. Herndl 2003, S. 91) und müssen terminbezogen, quantifiziert, eindeutig, realistisch und messbar sein (vgl. Franken 2010, S. 274).

Häufig werden allerdings qualitative Ziele, wie zum Beispiel die Kundenzufriedenheit, vernachlässigt (vgl. Kolb 2010, S. 17). Sollte sich ein Unternehmen dafür entscheiden, auch qualitative Ziele miteinzubeziehen, muss vorab klar definiert werden wie diese gemessen werden und welche Kriterien einfließen (vgl. Kressler 2012, S. 187).

Vor allem im Innendienst sollte zwischen externen Zielen, welche den Markt oder die KundInnen betreffen, und internen Zielen, zum Beispiel bei der Zuarbeit zum Außendienst, unterschieden werden. Diese beiden Arten von Zielen müssen allerdings gut verknüpft sein, damit daraus ein funktionierendes Anreizsystem resultieren kann (vgl. Biesel 2009, S. 151).

Die Gesamtziele des Innendienstes können je nach dem Tätigkeitsfeld der MitarbeiterInnen in die folgenden Punkte gebrochen werden:

- **KundInnenziele:** Welche Kundengruppen werden durch den Innendienst bearbeitet? Wodurch soll die Kundenbindung erhöht werden?
- **Produktziele:** Durch welche Produkte kann die Cross- bzw. Up-Selling-Rate erhöht werden?
- **Kommunikationsziele:** In welcher Frequenz und welcher Art werden die KundInnen angesprochen bzw. kontaktiert um die Verkaufsförderungsaktionen zu unterstützen?

- **Teamziele:** Wie kann die Zusammenarbeit gestärkt werden (vgl. Biesel 2009, S. 155)?

Neben individuellen Zielen können auch Teamziele im Innendienst eingeführt werden. Diese können rein für die Abteilung oder aber auch abteilungsübergreifend eingeführt werden, beispielsweise gemeinsame Ziele mit dem Außendienst (vgl. Nußbeck 2005, S. 49).

Das Setzen von individuellen Zielen für jede Person im Innendienst hat den Vorteil, dass die Ziele an den jeweiligen Stärken der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters angesetzt werden können. Dies erhöht oftmals die Motivation und führt zu einer kontinuierlichen Optimierung des Arbeitsergebnisses (vgl. Nußbeck 2005, S. 49).

Bei der schlussendlichen Bewertung werden oftmals Punktesysteme herangezogen, um die jeweilige Vergütung zu bestimmen. MitarbeiterInnen sammeln durch das Erreichen von bestimmten Zielen Punkte (vgl. Kieser 2012, S. 22), wobei jedes Ziel anders gewichtet (vgl. Eyer/Hausmann 2011, S. 99) und priorisiert werden muss (vgl. Biesel 2009, S. 148) und somit mehr oder weniger Punkte bringen kann. Nach einer gewissen Periode erfolgt die Vergütung je nach Punkteanzahl (vgl. Kieser 2012, S. 22).

4.3.4 Systematische Leistungsbeurteilung

Eine weitere Möglichkeit um die Leistung des Innendienstes zu beurteilen bietet die Leistungsbeurteilung anhand der Anforderungen an eine Stelle. Hierbei werden die in der Stellenbeschreibung angeführten Tätigkeiten und die daraus abgeleiteten Anforderungen in Kriterien umgewandelt (vgl. Dilcher/Emminghaus 2010, S. 22f.). Diese Kriterien werden dann gewichtet und genau beschrieben (vgl. Weißenrieder/Kosel 2005, S. 169). Anhand einer Skala werden alle MitarbeiterInnen bezüglich der zuvor festgelegten Kriterien eingeschätzt (vgl. Dilcher/Emminghaus 2010, S. 22 - 24). Ein solcher Beurteilungsbogen könnte wie folgt aussehen.

	Entspricht nicht den Erwartungen	Entspricht im Allgemeinen den Erwartungen	Entspricht im vollen Umfang den Erwartungen	Liegt über den Erwartungen	Liegt weit über den Erwartungen
Kundenorientierung					
Effizienz					
Teamfähigkeit					
Unternehmerisches Handeln					
Qualität					

Tabelle 5: Beispiel Beurteilungsbogen (in Anlehnung an Dilcher/Emminghaus 2010, S. 24)

Dieses Verfahren hat allerdings den Nachteil, dass die Beurteilung weitgehend von einer subjektiven Einschätzung der Führungskraft abhängt. Durch eine konkretere Ausführung der Kriterien kann dieser Nachteil zwar verringert werden, jedoch entsteht dadurch ein sehr hoher Aufwand (vgl. Dilcher/Emminghaus 2010, S. 25). Eine andere Möglichkeit um mehr Objektivität zu erlangen, wäre die Option, bei der Ausprägung für jedes Kriterium eine andere Skala zu wählen wodurch die Beurteilung spezifischer ausfallen kann (vgl. Eyer/Hausmann 2011, S. 100).

4.3.5 Wettbewerbe

Um die Leistung mehrerer MitarbeiterInnen zu messen und zu vergleichen, können beispielsweise bei Verkaufsaktionen oder im Corss- bzw. Up-Selling Leistungsturniere durchgeführt werden. Die Person, die über eine gewisse Zeit die höchste Leistung erbringt, erhält einen gewissen Anreiz, sei es in materieller oder immaterieller Form (vgl. Harbring/Irlenbusch 2004, S. 546). Diese Art der Leistungsbeurteilung richtet sich an mehrere Motive, wie zum Beispiel Leistung, Geld aber auch Prestige. Oftmals werden Verkaufswettbewerbe ergänzend zu einem bereits bestehenden Anreizsystem eingesetzt, da diese oft eine zusätzliche Motivation der MitarbeiterInnen bewirken (vgl. Weis 2010, S. 337).

Allerdings gilt zu beachten, dass diese Wettbewerbe zu einem Konkurrenzdenken zwischen den MitarbeiterInnen bis hin zu Sabotagetätigkeiten führen können (vgl. Harbring/Irlenbusch 2004, S. 546).

5. Implementierung eines Leistungsanreizsystems

Um ein Leistungsanreizsystem erfolgreich in einem Unternehmen zu implementieren muss vorab klar sein, dass die Geschäftsführerin bzw. der Geschäftsführer zu 100 % hinter einem solchen System steht (vgl. Bergmann 2010, S. 71). Ebenso wird nicht nur im Sinne der Motivation, sondern auch rechtlich gesehen die Zustimmung der MitarbeiterInnen benötigt (vgl. Kieser 2012, S. 94) und die Gründe für die Einführung eines solchen Systems sollten klar an die Belegschaft kommuniziert werden (vgl. Bergmann 2010, S. 78).

Wie bereits erwähnt müssen auch der gesetzliche Rahmen bei der Implementierung beachtet werden, um nicht gegen das Arbeitsrecht zu verstoßen. Extra Verträge müssen erstellt werden um rechtlich auf der sicheren Seite zu sein (vgl. Kieser 2012, S. 93f.). Generell kann der Implementierungsprozess eines Leistungsanreizsystems in mehrere Phasen unterteilt werden:

- Situationsanalyse
- Anreizkonzeptentwicklung
- Einführungsphase
- Systemüberprüfungsphase (vgl. Grewe 2012, S. 174f.)

Um die Einführung eines Leistungsanreizsystems zu finanzieren, gibt es verschiedene Wege die vorab geklärt werden müssen:

- Selbstfinanzierung:
Durch die Einführung eines Leistungsanreizsystems sollten sich die Erträge des Unternehmens vermehren. Ein Teil dieses Mehrgewinns könnte verwendet werden um das Leistungsanreizsystem zu finanzieren.
- Zusatzbudget:
Die Festlegung eines Zusatzbudgets gilt als einfachste Methode bei der Einführung eines Leistungsanreizsystems. Allerdings besteht die Gefahr, dass

hier schnell große Summen benötigt werden. Sollte diese Art der Finanzierung gewählt werden, sollte darauf geachtet werden, dass sich das Zusatzbudget nach einer gewissen Zeit selbst trägt.

- Verzicht auf Grundgehaltsanpassungen:
Bei dieser Finanzierungsart verzichten die MitarbeiterInnen über einen gewissen Zeitraum hinweg auf die Grundgehaltsanpassung. Durch das so gesammelte Geld kann das Leistungsanzreizsystem finanziert werden. Häufig wird diese Variante jedoch von den MitarbeiterInnen abgelehnt.
- Umwandlung von fixen Anteilen in variable Vergütungsbestandteile:
Diese Finanzierungsart funktioniert, wenn die MitarbeiterInnen zustimmen, einen gewissen Anteil des Grundgehalts in einen variablen Anteil umzuwandeln. Um MitarbeiterInnenakzeptanz zu erlangen, wird allerdings empfohlen die Möglichkeit einzuräumen, durch diese Änderung auf ein höheres Gesamtgehalt zu kommen (vgl. Eyer/Hausmann 2011, S. 78 - 81)

Prinzipiell sollte sich die Einführung eines Leistungsanzreizsystems bereits nach wenigen Monaten amortisieren (vgl. Kieser 2012, S. 92).

6. Zusammenfassung der Theorie

Vor allem im B2B-Bereich von FMCG herrscht eine große Konkurrenz, sei es durch die vielen Anbieter, die ähnlichen, sich fast nicht unterscheidenden Produkte oder gar die Handelsmarken. Für Betriebe in diesem Bereich ist der Wiederkauf und die Kundenbindung wichtig, wodurch auch die Kommunikation und die Beziehung zu den KundInnen in eine zentrale Rolle rückt. Eine Basis, welche auf Vertrauen gegründet ist, ist unumgänglich, um eine KundInnenbindung zu erreichen, die Wiederkaufsrate zu erhöhen und auch das Empfehlungsmarketing zu aktivieren und somit den Umsatz zu steigern.

Wie durch die zuvor beschriebenen Kapitel klar wurde, können Anreizsysteme einen Einfluss auf die Motivation der MitarbeiterInnen, nicht nur im Außendienst sondern auch im Innendienst nehmen, und somit auch eine Steigerung der Leistung und in weiterer Folge des Umsatzes nach sich ziehen. Doch neben der Motivation kann durch die Einführung eines Leistungsanzreizsystems auch die Kommunikation und die Koordination verbessert werden. Anreizsysteme haben mehrere Funktionen

und zielen ebenfalls auf die Steuerung, Selektion und die generelle Veränderung in Unternehmen ab.

Um ein Anreizsystem für den Innendienst einzuführen, muss vorab bekannt sein, welche Aufgaben in dessen Tätigkeitsbereich fallen. In jedem Unternehmen sieht das Aufgabengebiet anders aus, jedoch gibt es ein paar Tätigkeiten, die besonders häufig vorkommen:

- **Unterstützung des Außendienstes:** Abwicklung von Kundenaufträgen, Datenverarbeitung, Präsentationen, Reiseplanung, Angebotserstellung, Zahlungseingänge kontrollieren, ...
- **Kundenbetreuung:** Beantwortung von Fragen und Anliegen, Reklamationen, ...
- **Verkaufsaktivitäten:** Cross-Selling, Up-Selling, Verkaufsaktionen, Telefonakquisition, ...

Kommt es nun zur Ausgestaltung eines Anreizsystems für den Vertriebsinnendienst, müssen einige Entscheidungen getroffen werden. Wichtig ist, dass allen Beteiligten klar ist, dass es sich bei der bevorstehenden Umstellung um einen klaren Paradigmenwechsel im Unternehmen handelt, welcher Veränderungen mit sich bringt.

Ebenso stellt sich die Frage, vor allem bei einer engen Zusammenarbeit des Innendienstes mit dem Außendienst, inwiefern das Leistungsanreizsystem individuell oder als Teamsystem eingeführt werden soll.

6.1. Teamanreizsystem vs. individuelles Leistungsanreizsystem

Bei einem allein für den Innendienst eingeführtem System müssen auf jeden Fall andere Beurteilungskriterien als für den Außendienst eingeführt werden, da sich auch die Aufgabengebiete der beiden Abteilungen deutlich unterscheiden. Das System sollte ergebnisorientiert sein und es muss beachtet werden, dass viele MitarbeiterInnen im Innendienst oftmals im Schatten des Außendienstes stehen und für diese somit schon Punkte wie das Übertragen von Verantwortungen und selbstbestimmte Arbeitsweisen ein großer Anreiz sein können.

Ein Teamanreizsystem einzuführen ist nicht für alle Unternehmen bzw. für alle Teams möglich. Bevor sich ein Betrieb definitiv dafür entscheidet, müssen einige

Punkte abgeklärt werden. Die genauen Kriterien werden in der Checkliste in Kapitel 6.4 detailliert angeführt.

Um den Außendienst und den Innendienst gemeinsam zu vergüten, gibt es mehrere Möglichkeiten. So können entweder eine „interne Service-Firma“ oder gemeinsame Leistungskriterien eingeführt werden. Bei der internen Service-Firma handelt es sich um ein System, bei dem der Innendienst als Dienstleister für den Außendienst auftritt und durch bestimmte Servicelevelagreements beurteilt wird.

Bei der Einführung von gemeinsamen Zielen oder zu erreichenden Kriterien kann die Verteilung der Anreize unterschiedlich ausfallen:

- Gleiche Verteilung an alle Teammitglieder
- Relativ gleiche Verteilung
- Individuelle Verteilung

Generell muss sich ein Unternehmen nicht strikt zwischen einem individuellen und Teamanreizsystem entscheiden, sondern kann auch beide Varianten parallel einführen.

6.2. Anreizarten

Hat sich das Unternehmen für die Art des Anreizsystems entschieden, müssen in weiterer Folge die passenden Anreize sowie die Beurteilungskriterien und Verfahren ausgewählt werden. Da Anreizsysteme jedoch nicht immer nur positiv sind, sondern auch einige Risiken mit sich bringen, gibt es bestimmte Anforderungen, die bei der Ausgestaltung des Systems eingehalten werden müssen. Eine genaue Auflistung dieser Kriterien kann in Kapitel 6.4 gefunden werden.

Ein Anreizsystem ist umso erfolgreicher, je genauer auf die individuellen Bedürfnisse der Personen eingegangen wird. Somit ist es von Vorteil, bei der Auswahl der Anreize die InnendienstmitarbeiterInnen miteinzubeziehen.

Generell kann zwischen materiellen und immateriellen Anreizen entschieden werden. Während materielle Anreize eher der extrinsischen Motivation dienen, wirken immaterielle Anreize primär auf die intrinsische Motivation. Bei den materiellen Anreizen können Komponenten aus den folgenden Punkten gewählt werden:

- Vergütung
- MitarbeiterInnenbeteiligungen

- Sonstige Elemente

Nicht bei allen der aufgezählten Varianten spielt die individuelle Leistung eine Rolle. Unter Beteiligungen werden meist Gewinn- oder Kapitalbeteiligungen verstanden. Diese Anreize zielen allerdings eher auf die Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen und somit auf die MitarbeiterInnenbindung ab.

Im Gegensatz dazu steht bei der variablen Vergütung die Leistung der Personen oder auch Teams im Mittelpunkt. Hierbei wird neben einem fixen Gehaltsanteil auch ein variabler ausbezahlt. Dies kann durch Boni, Prämien oder Provisionen erfolgen. Ein kritischer Punkt hierbei ist das Verhältnis zwischen den beiden Gehaltsanteilen. Je nach MitarbeiterIn wird ein anderes Verhältnis als passend empfunden. Ist der variable Anteil zu hoch, so kann ein enormer Druck auf die InnendienstmitarbeiterInnen entstehen, was in weiterer Folge eher zu einem Leistungsverlust als zu einer Steigerung führen kann. Bei dieser Art kann eine Deckelung sowie ein Mindestreichungsgrad eingeführt werden.

Unter sonstige Elemente fallen Anreize wie Altersvorsorge oder Arbeitsmittel wie zum Beispiel Laptops oder Firmenwagen.

Neben den materiellen Anreizen gibt es auch immaterielle Komponenten, da eine auf Dauer gleichbleibende oder steigende Leistungsmotivation alleine durch materielle Anreizarten meist nicht möglich ist. Immaterielle Arten zielen neben der extrinsischen auch auf die intrinsische Motivation ab und können soziale Anreize, wie Sport oder Firmenfeiern, Anreize der Arbeit an sich, wie Führungsstil oder Verantwortung, Karrierechancen, oder aber Anreize des Umfelds, wie das Image des Unternehmens sein.

Um eine möglichst hohe Anreizwirkung zu erzielen und so individuell wie möglich auf die einzelnen InnendienstmitarbeiterInnen einzugehen gibt es die Möglichkeit ein Cafeteria-System einzuführen. Bei diesem System können die MitarbeiterInnen je nach ihren eigenen Bedürfnissen aus einem Pool an vorab ausgewählten Anreizen entscheiden.

6.3. Leistungsbeurteilung

Neben der Auswahl der richtigen Anreizarten, muss sich das Unternehmen auch der Leistungsbeurteilung widmen. Diese ist dann nötig, wenn Anreize gewählt wurden, welche mit der Leistung der MitarbeiterInnen im Zusammenhang stehen.

Ganz zu Anfang ist es wichtig, ein paar Punkte, welche in Kapitel 6.4 angeführt werden, genau zu klären, um im gesamten Innendienst das gleiche Verständnis von Leistung herzustellen. Auch die Messung und Beurteilung muss für alle MitarbeiterInnen klar verständlich sein.

Bei der Auswahl der Beurteilungskriterien muss auf die Tätigkeitsbereiche der MitarbeiterInnen eingegangen werden. Vor allem im B2B-Bereich von FMCG gibt es einige Besonderheiten, die bereits zuvor beschrieben wurden. Auf diese Punkte muss eingegangen werden, um das Leistungsanzreizsystem und somit auch die Motivation der MitarbeiterInnen in die richtige Richtung zu lenken. Eine langfristige Kundenbindung und auf Vertrauen basierende Beziehung ist in dem behandelten Geschäftsbereich eine wichtige Komponente, die sich auch in den Beurteilungskriterien widerspiegeln muss.

Bei den Verfahren zur Leistungsbeurteilung kann zwischen mehreren verschiedenen ausgewählt werden. Kennzahlen können sehr gut eingesetzt werden, um die Leistung der InnendienstmitarbeiterInnen zu messen und lassen sich sehr gut mit Provisionen oder Prämien koppeln. Sollte es sich beim System um ein individuelles Anreizsystem handeln, muss hier besondere Acht darauf gelegt werden, dass die Kennzahlen auch wirklich rein vom Innendienst beeinflusst werden können. Beispielsweise darf bei der Kundenzufriedenheit nur die durch den Innendienst generierte Zufriedenheit gemessen werden. Um auch wirklich ein Anreizsystem zu haben, welches gewinnsteigernd wirkt, muss dies auch in den Kennzahlen wiederspiegelt werden, womit von einer Konzentration auf den Umsatz abzuraten ist und stattdessen zum Beispiel der Deckungsbeitrag herangezogen werden könnte.

Neben Kennzahlen können auch Ziele eingeführt werden. Dies hat den Vorteil, dass auch Arbeitsabläufe transparenter werden und die Strategien und Werte des Unternehmens dadurch leicht an die MitarbeiterInnen kommuniziert werden können. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass keine Zielkonflikte entstehen oder ein Ziel andere Tätigkeiten des Innendienstes einschränkt. Auch hier muss den MitarbeiterInnen klar sein, wie die Ziele gemessen werden und wie es genau zur Beurteilung kommt. Bei der Auswahl der Ziele ist ein Mix aus KundInnen-, Produkt-, Kommunikations- und Teamzielen zu empfehlen. Ebenso sollten sowohl externe als auch interne Ziele verknüpft und verwendet werden. Sollte sich das Unternehmen für ein

Teamanreizsystem entschieden haben, können Zielvereinbarung sehr gut übergreifend für Außen- und Innendienst eingeführt werden. Zur Verteilung der Anreize anhand der Ziele wird oftmals ein Punktesystem als Hilfsmittel herangezogen.

Eine weitere Möglichkeit der Leistungsbeurteilung bietet die systematische Leistungsbeurteilung. Dabei werden die Anforderungen an eine Stelle in Kriterien umgewandelt und in weiterer Folge durch die Führungskraft bewertet. Da dieses Verfahren Gefahr läuft sehr subjektiv zu sein, sollte für jedes Kriterium eine andere Skala zur Beurteilung genauestens beschrieben werden, um eine gewisse Objektivität zu gewährleisten.

Neben den bereits beschriebenen Verfahren gibt es auch die Möglichkeit von Wettbewerben zwischen den MitarbeiterInnen. Dies birgt jedoch das Risiko von einem starken Konkurrenzempfinden sowie Sabotage unter der Belegschaft.

6.4. Checkliste für ein erfolgreiches Leistungsanreizsystem

Da der Erfolg eines Leistungsanreizsystems von der Einhaltung gewisser Kriterien und Anforderungen abhängt, wird in diesem Kapitel eine Checkliste vorgestellt, welche bei der Auswahl des richtigen Anreizsystems im Vertriebsinnendienst herangezogen werden kann.

<u>Generelle Anforderungen</u>	
Veränderungen Es muss die Möglichkeit bestehen, dass System nach einer gewissen Zeit leicht verändern zu können.	
Wirtschaftlichkeit Das System muss wirtschaftlich sein, was bedeutet, dass die Zunahme der Vergütung nur im Verhältnis zur Zunahme des Ertrags des Unternehmens steigen kann. Eine generelle Ertragssteigerung muss aus dem Leistungsanreizsystem resultieren.	
Abrechnungszeitraum Um einen Konnex zwischen der erbrachten Leistung und den Anreizen zu ziehen, ist eine zeitnahe Ausgabe des gewählten Boni empfehlenswert. Der Abrechnungszeitraum sollte klar kommuniziert werden.	
KundInnenfokus Bei der gesamten Ausgestaltung des Systems müssen stets die KundInnen im Mittelpunkt stehen.	
Strikte Hand der Führungsperson Die Führungsperson muss klar hinter dem System stehen, ansonsten ist es zum Scheitern verurteilt.	

<u>Aufgabengebiet</u>	
Erläuterung Aufgabengebiet	
Das Aufgabengebiet der MitarbeiterInnen im Innendienst muss exakt definiert werden.	
<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabengebiete bei der Unterstützung des Außendienstes • Aufgabengebiete bei der Kundenbetreuung • Aufgabengebiete bei Verkaufsaktivitäten • Sonstige Aufgabengebiete 	
<u>Individuelles Anreizsystem / Teamanreizsystem / Mischung</u>	
Teamanreizsystem	
Bei der Entscheidung, welche Art eines Anreizsystems eingeführt werden soll, muss vorab überprüft werden, ob ein Teamanreizsystem überhaupt möglich ist. Die folgenden Punkte müssen zutreffen, um ein erfolgreiches Teamanreizsystem installieren zu können.	
<ul style="list-style-type: none"> • Schwer trennbare Einzelbeiträge • Stark ausgeprägtes Zugehörigkeits- und Sicherheitsbedürfnis • Gleichwertiger Beitrag aller Gruppenmitglieder • Vorhandensein von gegenseitiger Unterstützung • Existenz der Gruppe bereits seit Längerem 	
Mix	
Sollte ein Teamanreizsystem möglich sein, ist ein Mix aus einem individuellen und einem gruppenbezogenen Anreizsystem zu empfehlen.	
Kommunikation	
Klare Kommunikation an die Belegschaft, welche Entscheidung getroffen wurde.	
<u>Auswahl der Anreizarten</u>	
Einbeziehung MitarbeiterInnen	
Die InnendienstmitarbeiterInnen müssen bei der Auswahl miteinbezogen werden.	
Verhältnis variable Vergütung und fixer Anteil	
Die Auswahl des Verhältnisses von variabler Vergütung zu fixem Anteil sollte sich an der zaghaftesten Mitarbeiterin bzw. dem zaghaftesten Mitarbeiter orientieren. Ein variabler Anteil von 10 und 20% ist zu empfehlen.	
Mix von materiellen und immateriellen Anreizen	
Materielle Anreize alleine reichen nicht aus, da auch die intrinsische Motivation sehr wichtig ist, daher ist ein Mix aus materiellen und immateriellen Anreizen zu empfehlen.	

<p>Deckelung</p> <p>Bei Einführung einer Deckelung ist der Maximalbetrag so zu wählen, dass der Nutzen für das Unternehmen gleich dem Nutzen für den Empfänger ist.</p>	
<p>Spürbare Anreize</p> <p>Die Anreize müssen für die MitarbeiterInnen tatsächlich spürbar sein.</p>	
<p><u>Leistungsbeurteilung</u></p>	
<p>Bedeutung von Erfolg</p> <p>Klare Kommunikation und Schaffung von gleichem Verständnis zum Thema Erfolg. Was bedeutet Erfolg im Unternehmen?</p>	
<p>Leistungsbeurteilung</p> <p>Klare Kommunikation, was mit der Leistungsbeurteilung im Unternehmen erreicht werden soll.</p>	
<p>Überdurchschnittliche Leistungen</p> <p>Basisleistungen sollen nicht belohnt werden. Die Belohnung setzt dort an wo die erbrachte Leistung über dem Durchschnitt ist.</p>	
<p>Gerechtigkeit</p> <p>Zufälligkeiten dürfen nicht belohnt werden und es muss eine Chancengleichheit für alle MitarbeiterInnen bestehen.</p>	
<p>Diskriminierung</p> <p>Bei der Beurteilung und der Verteilung darf es zu keiner Diskriminierung kommen.</p>	
<p>Beeinflussbarkeit</p> <p>Die Belohnung darf nur durch die eigene Leistung beeinflussbar sein und nicht durch andere Faktoren.</p>	
<p>Transparenz</p> <p>Die Kriterien, Beurteilung und die Leistung an sich müssen für alle MitarbeiterInnen nachvollziehbar sein.</p>	
<p>Definition der Kriterien</p> <p>Die Kriterien müssen klar und für alle verständlich definiert und beschrieben werden.</p>	
<p>Ablauf der Beurteilung</p> <p>Der Ablauf muss transparent und für alle nachvollziehbar sein.</p>	
<p>Objektivität</p> <p>Die Leistungsbewertung und Verteilung der Anreize muss objektiv gehandhabt werden.</p>	

<p>Anzahl Kriterien</p> <p>Die Anzahl an Kriterien, egal ob es sich um Ziele, Kennzahlen oder andere Messgrößen handelt darf 5 bis 7 nicht überschreiten.</p>	
<p>Ziele</p> <p>Ziele müssen die folgenden Kriterien aufweisen um erfolgreich wirksam zu sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition gemeinsam mit MitarbeiterInnen • Abgeleitet aus Gesamtvertriebszielen und Unternehmenszielen • Verknüpfung zur Firmenstrategie • Zielkongruenz • Keine Kannibalisierung der Ziele • Terminbezogen, quantifiziert, eindeutig, realistisch, messbar 	

Tabelle 6: Checkliste Leistungsanreizsystem (eigene Darstellung)

7. Unternehmensvorstellung

Die J. Hornig GmbH wurde im Jahr 1912 von Johannes Hornig I. in der Grazer Sporgasse gegründet und verkaufte schon damals Tee und auch Kaffee. Der Kaffee wurde in den eigenen Räumlichkeiten durch das Verfahren der Trommelröstung geröstet, welches noch heute angewandt wird. Nach dem Tod von Johannes Hornig I. übernahm sein Sohn Johannes Hornig II. den Betrieb, eröffnete ein neues Firmenbüro in der Grazer Annenstraße und wandelte dieses in ein Großhandelsgeschäft um. Der Unternehmensinhaber gründete 1956 gemeinsam mit anderen steirischen Großhändlern im Lebensmittelbereich eine Handelsvereinigung, genannt A&O. Im Jahre danach begann die Firmenleitung mit dem Bau eines Firmengebäudes in der Grazer Waagner-Biro-Straße, welches auch heute noch der Unternehmenssitz der J. Hornig GmbH ist. 1961 eröffnet das Unternehmen die erste seiner späteren 13 Filialen (vgl. J. Hornig GmbH o.J.a), welche jedoch alle einige Jahre danach an die Pfeiffer-Handelsgruppe abgegeben wurden (vgl. Schusteritsch 25.03.2016). Mit der Übergabe des Betriebs an Johannes Hornig III. begann auch der österreichweite Verkauf von Kaffee, welcher rein durch Zustellarbeiten im Fahrverkauf bewerkstelligt wurde (vgl. J. Hornig GmbH o.J.a).

Im Jahr 2011 zeigte die Hamburger Firmengruppe „J. J. Darboven“ Interesse an der J. Hornig GmbH und erwarb 75% des Unternehmens, womit „J. J. Darboven“ nun Mehrheitseigentümer des Grazer Unternehmens ist (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

Heute stellt die J. Hornig GmbH Kaffee- und Teeprodukte für Einzelhandel, Gastronomie und Büros her und wird seit 2012 von Johannes Hornig IV. geführt. Das Unternehmen beschäftigt mittlerweile 47 MitarbeiterInnen wovon derzeit 5 Mitarbeiterinnen im Vertriebsinnendienst tätig sind. Durch das starke Wachstum der J. Hornig GmbH soll jedoch auch die Zahl der Innendienstbelegschaft in Zukunft steigen (vgl. Schusteritsch 25.03.2016). Das Angebot reicht von gemahlenem Kaffee und ganzen Kaffeebohnen über Tee bis hin zu fertigem „Cold Brew“-Kaffee und umfasst sämtliches Zubehör für die Zielgruppen (vgl. J. Hornig GmbH o.J.b).

Durch den neuen Mehrheitseigentümer und den neuen Geschäftsführer der J. Hornig GmbH wurde ein Paradigmenwechsel im gesamten Unternehmen veranlasst und das komplette Firmendesign inklusive Logo und Verpackungen verändert (vgl. Schusteritsch 25.03.2016), wie auf Abbildung elf zu erkennen ist.



Abbildung 11: Sortiment mit neuem Design der J. Hornig GmbH (J. Hornig GmbH o.J.c)

Das gesamte Unternehmen hat seinen Fokus weitgehend auf die Kundinnen gelegt, womit die gesamte Unternehmensstrategie danach ausgerichtet wurde (vgl. Schusteritsch 25.03.2016). Das Unternehmen setzt zum Beispiel auf „Direct Trade“, was bedeutet, dass die Bohnen direkt von den Bauern und Bäuerinnen an die J. Hornig GmbH geliefert werden, um so den AbnehmerInnen den besten Geschmack zu garantieren und ebenfalls die Nachvollziehbarkeit der Herkunft gewährleisten zu können (vgl. J. Hornig GmbH o.J.d).

Auch der Vertrieb wurde neu strukturiert. Anstatt reiner Zustellung der Produkte stehen die VerkäuferInnen den KundInnen nun ebenfalls beratend zur Seite, um auch so den besten Geschmack in die Tassen der EndkonsumentInnen bringen zu können. Ebenso werden seither eigene Weiterbildungen für KaffeeliebhaberInnen unter dem Namen „Barista Academy“ angeboten (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

Um auch wirklich auf alle Zielgruppen genauestens einzugehen, wurden eigene Lösungen für alle Bereiche erarbeitet, wobei ein Augenmerk auf Handel, Gastronomie und Betriebe gelegt wurde (vgl. J. Hornig GmbH o.J.e).

Für die Gastronomie wurde eine eigene, einzigartige Kaffeelinie hergestellt, um den EndkonsumentInnen den perfekten Kaffee einschenken zu können. Den GastronomInnen wird ebenfalls jegliches Zubehör, angefangen von Tassen, Zuckersticks

und Gläsern bis hin zu ganzen Kaffeemaschinen in verschiedensten Ausführungen angeboten (vgl. J. Hornig GmbH o.J.f).

Speziell wird hier auch auf die VertriebsmitarbeiterInnen verwiesen. Jeder Gastronomiebetrieb, welcher Waren bei J. Hornig bezieht, bekommt eine fixe Ansprechperson aus dem Außendienst, welcher für sämtliche Fragen zur Verfügung steht (vgl. J. Hornig GmbH o.J.f). Aber auch die MitarbeiterInnen im Innendienst helfen immer gerne weiter und sind für Bestellungen stets erreichbar (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

Auch bei der Zielgruppe „Büros“ setzt das Unternehmen auf ein lösungsorientiertes Angebot. VertriebsmitarbeiterInnen der J. Hornig GmbH stehen bei der Auswahl der passenden Maschine beratend zur Seite, geben Vorschläge zu den Kaffeearianen ab und liefern nach Bestellung den Vollautomaten sowie die Bohnen an. Die Maschinen werden aufgestellt und kalibriert, sodass die Bürobelegschaft des Kunden ganz problemlos ihren Kaffee genießen kann (vgl. J. Hornig GmbH o.J.g). Weitere Kaffeebestellungen können entweder direkt bei der zuständigen Außendienstmitarbeiterin bzw. dem zuständigen Außendienstmitarbeiter oder aber auch beim Innendienst telefonisch getätigt werden (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

Somit wird deutlich, dass der Vertrieb des Handelsunternehmens J. Hornig GmbH bei jeder einzelnen Zielgruppe eine zentrale Rolle spielt und direkt zur Kundenzufriedenheit beiträgt (vgl. Schusteritsch 25.03.2016).

8. Situationsanalyse

Bei einer Situationsanalyse wird der genaue derzeitige Stand eines Unternehmens beschrieben und aufgezeigt (vgl. Holland 2001, S. 26). Ziel einer solchen Analyse ist herauszufinden, welche relevanten Einflussfaktoren auf das Unternehmen es gibt, wobei zwischen unternehmensexternen und unternehmensinternen Faktoren unterschieden werden kann (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 87f.). So wird durch eine Situationsanalyse ein interner sowie externer Ist-Stand eines Unternehmens dargestellt (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 57).

Bei der externen Analyse auf der einen Seite geht es um all jene Faktoren, die von außen auf das Geschäftsfeld wirken. Diese Faktoren können vom Unternehmen nicht direkt und kurzfristig verändert werden (vgl. Hungenberg 2012, S. 88 - 91).

Dazu zählen der Markt, die KundInnen, der Wettbewerb, das Umfeld oder auch die Trends (vgl. Detroy/Behle/Vom Hofe 2007, S. 58). Bei der internen Analyse auf der anderen Seite werden die Bestandteile des Unternehmens durchleuchtet (vgl. Mefert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 88), um die internen Stärken und Schwächen zum Vorschein zu bringen (vgl. Bruhn 2015, S. 162).

Da es sich bei dieser Arbeit um Leistungsanreizsysteme für den Vertriebsinnendienst im B2B-Bereich von FMCG handelt, werden bei der Situationsanalyse die internen Faktoren hervorgehoben. Somit werden der Aufgabenbereich der VertriebsinnendienstmitarbeiterInnen der J. Hornig GmbH sowie die bisher angebotenen materiellen und auch immateriellen Anreize des Unternehmens analysiert.

8.1. Tätigkeitsbereiche

Generell ist der Verkaufsinendienst der J. Hornig GmbH genau wie der Vertriebsaußendienst in der Abteilung „Vertrieb außer Haus“ eingebettet (vgl. Schusteritsch 02.03.2017). Wie diese Abteilung aufgebaut ist und welche Hierarchien es darin gibt ist in Abbildung zwölf ersichtlich.

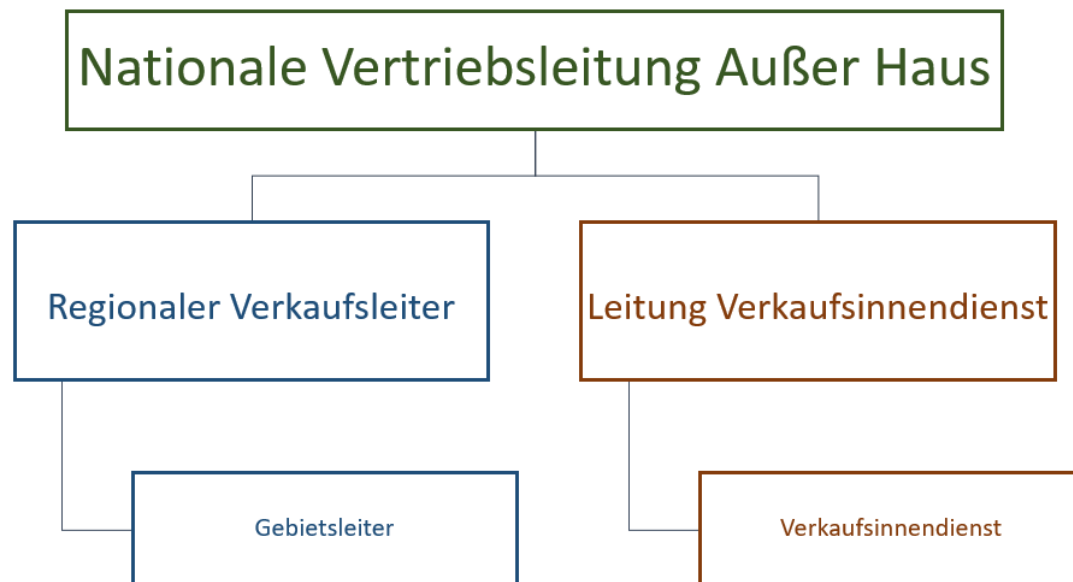


Abbildung 12: Abteilung Vertrieb Außer Haus (in Anlehnung an Schusteritsch, 02.03.2017)

Neben der Regelung der Hierarchien sind auch die Aufgabengebiete in der Abteilung klar beschrieben und aufgeteilt.

8.1.1 Vertriebsaußendienst

So sind die Aufgaben des Vertriebsaußendienstes und somit die der GebietsleiterInnen die folgenden:

- Betreuung der BestandskundInnen inkl. Up- und Cross-Selling
- Qualitätskontrolle beim KundInnen
- NeukundInnengewinnung
- Distributionsausbau von Tee, Kakao, Zusatzartikel
- Stammdatenpflege
- Planung der Verkaufstour nach Segment, Cluster, Ort, etc.
- Erarbeitung eines Netzwerkes im Verkaufsgebiet
- Kommunikation mit Verkaufsinendienst
- Beschwerdemanagement (vgl. J. Hornig GmbH o.J.a)

Neben den angeführten Tätigkeiten haben die MitarbeiterInnen im Vertriebsaußendienst auch die komplette Absatz-, Umsatz und Ergebnisverantwortung für das jeweilige Verkaufsgebiet über. Als Hauptziele in diesem Bereich gelten der Ausbau der KundInnenzufriedenheit sowie die Steigerung des Marktvolumens im jeweiligen Gebiet. Außerdem wurde in der Stellenbeschreibung der GebietsleiterInnen sogar die permanente Weiterbildung in den Bereichen Kaffee und Verkauf als Tätigkeit festgelegt. Auch der ständige Informationsaustausch mit dem Vertriebsinnendienst wird im Unternehmen als wichtiger Punkt gehandhabt (vgl. J. Hornig GmbH o.J.a).

8.1.2 Vertriebsinnendienst

Grundsätzlich besteht die Abteilung des Vertriebsinnendienstes aus fünf Frauen, wobei eine Dame als Leitung des Innendienstes fungiert (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).

In diesem Bereich gibt es fixe Arbeitszeiten, die wie folgt geregelt sind:

Mo - Do: 08.00 - 12.00 und 13.00 - 17.00 Uhr

Fr: 08.00 - 12.00 Uhr (vgl. Schusteritsch 02.03.2017)

Die Hierarchie im Vertriebsinnendienst ist ähnlich der des Außendienstes. Die Mitarbeiterinnen sind nicht direkt der nationalen Vertriebsleitung „Außer Haus“ unterstellt.

Hierbei wurde eine eigene Position geschaffen, welche für das Team der Mitarbeiterinnen im Verkaufsinendienst zuständig ist (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).

Leitung Verkaufsinendienst

Die Aufgaben dieser Person wurden vom Unternehmen wie folgt festgelegt:

- Laufendes Coaching der MitarbeiterInnen
- Schnittstelle zu allen AbteilungsleiterInnen
- Ausbau der Distribution
- Einhaltung der Service Level Agreements
- Aufbau einer KundInnenbeziehung für definierte Segmente und Cluster
- Darstellung des KundInnenuniversums
- Erstellung von Reportings für Verkaufsinen- und Außendienst
- Ressourcenplanung
- Bereinigung und Bearbeitung des KundInnenstamms in Kooperation mit dem Außendienst
- Planung von Verkaufsaktion inklusive Zielsetzung und Tracking in Abstimmung mit der Vorgesetzten bzw. dem Vorgesetzten
- Permanente Analyse der Anruftage und Koordination mit der Logistik zur Sicherstellung der Kapazitäten Planung im Verkaufsinendienst und der Logistik
- Kontrolle und Nachgang beim Beschwerdemanagement (vgl. J. Hornig GmbH o.J.b)

Die Leitung im Verkaufsinendienst hat somit die operative Verantwortung über das gesamte Team in diesem Bereich (vgl. J. Hornig GmbH o.J.b). Da diese Position jedoch erst neu besetzt wurde, solle diese Person in der Untersuchung als „normale“ Innendienstmitarbeiterin betrachtet werden (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).

MitarbeiterInnen Vertriebsinendienst

Neben der Leitung des Vertriebsinendienstes sind weitere vier Damen als Mitarbeiterinnen in diesem Bereich beschäftigt (vgl. Schusteritsch 02.03.2017). Zu den Aufgaben dieser Personen im Verkaufsinendienst zählen die folgenden Tätigkeiten:

- Aktives Up- und Cross-Selling
- Bestellerfassung
- Stammdatenpflege
- Durchführen von Verkaufsaktivitäten
- Regelmäßige Information an KundInnen über relevante Themen
- Abwicklung KundInnenanfragen (z.B. zu Rechnungen)
- Eigenständige Einplanung der Anrufzeiten und -tage
- Beschwerdemanagement (vgl. J. Hornig GmbH o.J.c)

Unter aktivem Up- bzw. Cross-Selling wird bei der J. Hornig GmbH der Verkauf von sämtlichen Zusatzartikeln verstanden. Zu solchen Artikeln zählen all jene Produkte, die zum Zubehör gehören, und somit nicht Kaffee oder Tee sind. Beispiele dafür wären Tassen, Zuckersticks, Kaffeesahne, Schokolade, Tragetaschen etc. (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).

Den Führungskräften der J. Hornig GmbH ist es vor allem wichtig, dass sämtliche KundInnenanfragen im Verkaufsinendienst prompt und effizient abgewickelt werden, um die KundInnenzufriedenheit kontinuierlich zu steigern. Auch die Sortimentserweiterung bzw. die richtige Beratung bezüglich des benötigten Sortiments ist Teil der Aufgaben der Mitarbeiterinnen im Vertriebsinnendienst von J. Hornig. Ebenso wird die enge Zusammenarbeit mit dem Vertriebsaußendienst klar als Tätigkeit angegeben, wodurch auch der Teamgedanken in der gesamten Abteilung „Vertrieb Außer Haus“ gelebt werden soll (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).

Wie aus der Beschreibung jedoch klar hervorgeht, liegen die Tätigkeitsbereiche der Mitarbeiterinnen im Vertriebsinnendienst stark im Bereich der KundInnenbetreuung. Der Außendienst soll zwar unterstützt werden und auch der aktive Verkauf wird mit berücksichtigt, jedoch stehen diese Aufgaben und Tätigkeiten nicht im Fokus (vgl. Schusteritsch 02.03.2017). So findet momentan kaum eine Kaltakquisition durch den Vertriebsinnendienst statt, was jedoch geändert werden soll. Vor allem im Geschäftsbereich „Büros“ sehen die Führungskräfte großes Potential im Vertriebsinnendienst durch Kaltakquisition mittels Telefonaten NeukundInnen zu gewinnen (vgl. Hornig 28.03.2017).

Um den Außen- und Innendienst gut miteinander zu verknüpfen, wurde jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst ganz klar einer Mitarbeiterin

im Vertriebsinnendienst zugeordnet, wodurch in weiterer Folge auch jede Angestellte im Innendienst gewisse Gebiete telefonisch zu betreuen hat und für die Bestellabwicklungen in diesen Bereichen verantwortlich ist. Auch wenn dies theoretisch so festgelegt wurde, ist es jedoch praktisch für die Mitarbeiterinnen sehr schwer diese Aufteilungen so beizubehalten, da Anrufe durch die allgemeine Hotline oft je nach freier Leitung weitergeleitet werden. Somit werden die KundInnen nicht immer an die tatsächlich dafür verantwortlichen Personen durchgestellt. Die Mitarbeiterinnen im Vertriebsinnendienst sind daher auch angehalten, sämtliche Anrufe, egal um welches Gebiet es sich handelt, mit der gleichen Wichtigkeit zu bearbeiten (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).

8.2. Leistungsbeurteilung

Bisher wurde die Leistung der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst nicht individuell gemessen. Ziele zur Erreichung eines gewissen Umsatzes bei Verkaufsaktionen oder durch Cross- und Up-Selling wurden zwar eingeführt, jedoch nicht konkret für jede Mitarbeiterin herunter gebrochen und somit auch nicht klar für jede Person einzeln verfolgt (vgl. Schusteritsch 02.03.2017). Die Erreichung dieser Ziele stellt jedoch eine zentrale Tätigkeit der VerkaufsinendienstmitarbeiterInnen dar und wird sogar in der Stellenbeschreibung dieser Position als Aufgabe angeführt (vgl. J. Hornig GmbH o.J.c). Die J. Hornig GmbH hat es sich allerdings zum Ziel gesetzt, die Leistung der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst in Zukunft individuell messbar zu machen (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).

Für den Vertriebsaußendienst gibt es bereits konkrete Zielvorgaben für jede einzelne Mitarbeiterin bzw. jeden einzelnen Mitarbeiter. Je nach Erfüllungsgrad wird ein Bonus an die jeweilige Person ausgeschüttet (vgl. Hornig 28.03.2017). Die Zielvorgaben sind wie folgt aufgeteilt:

- DB (50% Gewichtung)
- Absatz (25% Gewichtung)
- Umsatz Zusatzartikel (25% Gewichtung) (vgl. Hornig 28.03.2017)

Der Grad der Zielerreichung wird jährlich mit 31.12. ermittelt und der Bonus spätestens in der 2. Woche im darauf folgenden Jänner ausbezahlt (vgl. Hornig 28.03.2017).

8.3. Materielle und immaterielle Zusatzleistungen

Bisher wurden bei der J. Hornig GmbH einige Zusatzleistungen eingeführt, welche sich jedoch eher auf das gesamte Unternehmen und nicht im Speziellen auf den Vertriebsinnendienst beziehen (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).

Materielle Zusatzleistungen	Immaterielle Zusatzleistungen
Erhalt einer Bonifikation , wenn zum Beispiel das Ziel bei bestimmten Verkaufsaktionen erreicht wurde. Die Zielgröße und der Bonus variieren hier je nach Aktion und werden von den Führungskräften festgelegt. (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).	Das Unternehmen bietet allen MitarbeiterInnen Weiterbildungsmöglichkeiten . Die Kosten für bestimmte jährliche Verkaufsschulungen werden bezahlt und müssen bei Verlassen des Unternehmens nicht zurückgezahlt werden (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).
Zu Weihnachten wird bei guter Performance des gesamten Unternehmens an jeden Mitarbeiter ein Betrag in der Höhe von € 350,- ausbezahlt (vgl. Hornig 28.03.2017).	Jährlich findet samstags ein nicht verpflichtender eintägiger Betriebsausflug für alle MitarbeiterInnen statt (vgl. Hornig 28.03.2017).
Die Produkte der J. Hornig GmbH können von allen MitarbeiterInnen des Unternehmens bis zu einer gewissen Menge zu Sonderkonditionen erworben werden. Während der Arbeitszeiten werden den MitarbeiterInnen unbegrenzt kostenlos Wasser, Säfte, Kaffee und Tee angeboten (vgl. Schusteritsch 02.03.2017).	Zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit wurde eine „ Mitarbeiter-Box “ eingeführt. Alle MitarbeiterInnen können so Wünsche oder Beschwerden anonym äußern, welche von der Geschäftsführung begutachtet werden und in weiterer Folge daraus Verbesserungen resultieren (vgl. Hornig 28.03.2017).
Die Leitung des Vertriebsinnendienstes verfügt über ein Firmenhandy sowie einen Firmenlaptop welche auch für private Zwecke verwendet werden können (vgl. Hornig 28.03.2017).	Zusätzlich zum Betriebsausflug werden vom Marketing unregelmäßig Ausflüge , wie Go-Kart-Fahren organisiert (vgl. Hornig 28.03.2017).

Tabelle 7: Materielle und Immaterielle Zusatzleistungen der J. Hornig GmbH (eigene Darstellung)

9. Untersuchungsdesign

Der praktische Teil dieser Arbeit wird in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen J. Hornig GmbH durchgeführt. Zuerst wurde die aktuelle Situation im Unternehmen analysiert. Der Status quo der bestehenden Anreize des Unternehmens wird erhoben und die Besonderheiten der J. Hornig GmbH durchleuchtet. Danach folgt die empirische Untersuchung. Der Aufbau dieser ist in den folgenden Kapiteln genau beschrieben.

9.1. Informationsbedarf / Ziele der Untersuchung

Um den Untersuchungsgegenstand zu beschreiben muss vorab das Entscheidungsproblem und der daraus folgende Informationsbedarf ermittelt werden (vgl. Kuß 2012, S. 213). In der Theorie wurden bereits mehrere Anreizelemente und Vorgehensweisen zur Leistungsbeurteilung im Vertriebsinnendienst beschrieben. Jedoch besteht Informationsbedarf darin, welche Potenziale die in der Theorie besprochenen Elemente in der Praxis tatsächlich haben, und welche Anreizelemente sich die InnendienstmitarbeiterInnen von J. Hornig wünschen um eine Leistungssteigerung hervorzurufen. Auch die Sicht der Führungskräfte und weiterer Experten auf dieses Thema stellt ein Informationsdefizit dar. Da die J. Hornig GmbH derzeit 5 Mitarbeiterinnen im Innendienst beschäftigt, diese Anzahl jedoch erhöht werden soll, muss das Anreizsystem auch auf die noch folgenden MitarbeiterInnen übertragbar sein, wodurch auch ein genereller Informationsbedarf von Personen, welche im Innendienst des B2B-Bereichs von FMCG tätig sind zum Thema „Anreize zur Leistungssteigerung“ entsteht.

Somit ergeben sich die folgenden Ziele der Untersuchung:

- Ziel ist die Analyse der Potenziale von noch nicht angebotenen Anreizelementen. Es gilt herauszufinden, welche Elemente für die tatsächliche Gestaltung des Anreizsystems für J. Hornig am relevantesten sind.
- Ebenfalls zielt die empirische Untersuchung darauf ab, herauszufinden, ob und wie die leistungsabhängige Vergütung erfolgen soll bzw. welche Kriterien und Beurteilungsverfahren herangezogen werden sollen.
- Darüber hinaus gilt es zu eruieren, ob ein Anreizsystem mit gemeinsamen Elementen von Innen- und Außendienst eine Leistungssteigerung im Vertriebsinnendienst hervorruft oder ein Anreizsystem einzig für den Innendienst empfehlenswerter ist.

9.2. Erhebungsmethode

Um die Erhebungsmethode und das genaue Untersuchungsdesign festzulegen, gilt es vorab zu bestimmen, ob es sich um eine primäre oder sekundäre Marktforschung handeln soll (vgl. Kuß 2012, S. 42 - 43). Während bei der Sekundärmarktforschung Material, welches bereits in der Vergangenheit erhoben wurde, beschafft und aufbereitet wird, beschäftigt sich die primäre Marktforschung mit der Erhebung neuer

Informationen (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 67). Da momentan noch keine genauen Daten zu einem Leistungsanreizsystem im Vertriebsinnendienst von J. Hornig vorliegen, wird eine Primärmarktforschung durchgeführt.

In weiterer Folge wird bei einer primären Marktforschung zwischen quantitativer und qualitativer Marktforschung unterschieden (vgl. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 2009, S. 31). In der folgenden Abbildung 13 wird die Unterscheidung genauer dargestellt.

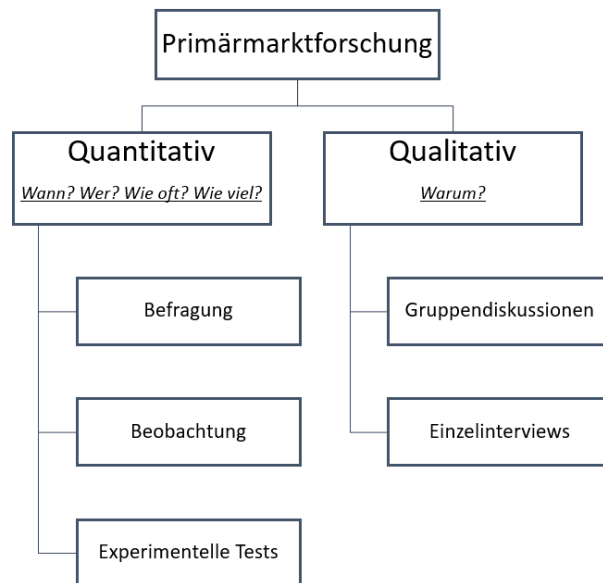


Abbildung 13: Primärmarktforschung (in Anlehnung an Kuß 2012, S. 11 - 13)

Bei der quantitativen Methode werden quantifizierbare Daten erhoben und danach aufbereitet (vgl. Malhotra/Peterson 2009, S. 180), um möglichst präzise Angaben über eine bestimmte Grundgesamtheit tätigen zu können. Kennzeichnend für die quantitative Marktforschung sind hohe Fallzahlen mit repräsentativer Auswahl, statistische Analysen und eine standardisierte Datenerhebung (vgl. Kuß 2012, S. 38 - 48). Ein Nachteil dieser Methode ist jedoch, dass auf die einzelnen Teilnehmer nicht genauer eingegangen werden kann (vgl. Berger-Grabner 2016, S. 116).

Die qualitative Marktforschung ist hingegen durch kleinere Stichproben und offene Erhebungsmethoden gekennzeichnet (vgl. Naderer 2011, S. 27). Es werden einige wenige TeilnehmerInnen einer spezifischen Gruppe befragt, um möglichst vielfältige Einsichten zu gewinnen (vgl. Kuß 2012, S. 35 - 46). Bei dieser Methode können sowohl die Einstellung, Gefühle, Ansichten, Sichtweisen, Wertehaltungen und Beweggründe als auch die Motivstrukturen von Personen durchleuchtet werden (vgl. Blank 2011, S. 296 - 297). Während bei der quantitativen Marktforschung kein Nachfragen erlaubt ist (vgl. Berger-Grabner 2016, S. 116), ist dies in der qualitativen

Methode sehr wohl möglich, wodurch eine intensive Auseinandersetzung mit bestimmten Themen erreicht werden kann (vgl. Blank 2011, S. 297).

Bei dieser Untersuchung soll herausgefunden werden, welche Anreize die meiste Motivation zur Leistungssteigerung bringen und welche Bedürfnisse und Motive sich dahinter verbergen. Hierbei ist es wichtig in die Tiefe gehen zu können, und ein Nachfragen und genaues Auseinandersetzen mit bestimmten Themen muss möglich sein. Somit wird eine quantitative Marktforschung ausgeschlossen und eine qualitative Erhebung durchgeführt.

Beispiele für qualitative Marktforschung sind Gruppendiskussionen bzw. Fokusgruppen oder Einzelexplorationen (vgl. Kuß 2012, S. 13). Durch Einzelinterviews kann ein gewisses Vertrauen zum Gesprächspartner aufgebaut werden, wodurch tiefe Einblicke in die Gedanken des Interviewten möglich sind und auch kritischere Themen behandelt werden können (vgl. Kuß 2012, S. 213). Der Interviewer kann bei dieser Methode durch die Gestaltung des Gesprächsleitfadens das Gespräch strukturiert führen und in gewisse Richtungen lenken. Ein großer Frageumfang ist hierbei möglich und Materialien zur Befragung können eingesetzt werden (vgl. Kuß 2012, S. 122 - 123). Bei Fokusgruppen oder Gruppendiskussionen können im Vergleich zu Einzelinterviews auch gruppenspezifische Effekte und Aspekte berücksichtigt werden (vgl. Schulz 2012, S. 13).

Auf der einen Seite sollen in der Untersuchung die Motive, Wünsche und genauen Hintergründe von bestimmten Personen erhoben werden, die diese dazu bewegen, mehr Leistung zu erbringen. Auf der anderen Seite werden Meinungen und die Gedankenstruktur von Führungskräften und Experten benötigt um ein geeignetes Anreizsystem für den Vertriebsinnendienst von J. Hornig zu erstellen. Daher werden im Rahmen dieser Masterarbeit Einzelexplorationen durchgeführt.

Um einen Einblick von allen Seiten zu erhalten und möglichst viele Sichtweisen zu durchleuchten, werden die durchzuführenden Einzelinterviews in die folgenden Gruppen geteilt:

- **InnendienstmitarbeiterInnen:** InnendienstmitarbeiterInnen der J. Hornig GmbH sowie branchenähnliche MitarbeiterInnen
- **Führungskräfte:** Führungskräfte der J. Hornig gmbH
- **Experten**

9.3. Zielgruppen

Wie bereits zuvor beschrieben, werden die Einzelexplorationen in 3 Gruppen (InnendienstmitarbeiterInnen, Führungskräfte und Experten) unterteilt. Bei der Stichprobenauswahl ist hierbei separat auf die einzelnen Gruppen einzugehen.

InnendienstmitarbeiterInnen

Die Grundgesamtheit von InnendienstmitarbeiterInnen der J. Hornig GmbH beträgt 5 Personen, womit bei der Befragung dieser eine Vollerhebung durchgeführt wird.

Da das Anreizsystem in Zukunft auch auf weitere InnendienstmitarbeiterInnen ausweitbar sein muss, werden auch MitarbeiterInnen anderer Betriebe der genannten Branche mit ähnlichem Aufgabengebiet zum Thema Leistungsanreizsysteme im Vertriebsinnendienst befragt. Aus Effizienzgründen erfolgt bei den branchenähnlichen Unternehmen eine Teilerhebung. Zur Auswahl der richtigen Personen für die Untersuchung gibt es die folgenden Möglichkeiten (vgl. Olbrich/Battenfeld/Buhr 2012, S. 69):

- **Willkürliche Auswahl:** Hierbei wird eine pragmatische Auswahl der Personen zur Befragung vorgenommen.
- **Quotenverfahren:** Es erfolgt eine Einteilung aller möglicher Personen in Schichten, welche durch Kriterien bestimmt werden. Bei der schlussendlichen Auswahl muss die Stichprobe die Grundgesamtheit widerspiegeln.
- **Geschichtete Zufallsauswahl:** Es werden wieder Schichten gebildet, wobei die Auswahl der Personen in den Schichten nach dem Zufallsprinzip erfolgt.
- **Einfache Zufallsauswahl:** Hierbei besteht für alle Personen der Grundgesamtheit dieselbe Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe aufgenommen zu werden.
- **Klumpenauswahlverfahren:** Hierbei werden Einheiten gebildet welche einen bestimmten Zusammenhang aufweisen. Danach wird eine Vollerhebung bei einer bestimmten Anzahl an Gruppen, welche per Zufall ausgewählt wurden durchgeführt.

Für die branchenähnlichen InnendienstmitarbeiterInnen wird die Stichprobenauswahl anhand des Quotenverfahrens gewählt. Diese Personen müssen die folgenden Kriterien aufweisen:

- **Unternehmen:** FMCG-Branche im B2B-Bereich
- **Tätigkeit:** Vertriebsinnendienst
- **Zugehörigkeit:** mindestens 1 Jahr, um die genauen Abläufe im Tätigkeitsbereich zu kennen

Führungskräfte

Bei den Führungskräften des Unternehmens werden die beiden den InnendienstmitarbeiterInnen vorgesetzten Personen, VertriebsleiterInnen und GeschäftsführerInnen, interviewt. Wie bereits zuvor erwähnt, wird die Innendienstleiterin auf Grund ihrer kurzen Anwesenheit im Unternehmen nicht in ihrer Funktion als Führungskraft, sondern als Mitarbeiterin im Vertriebsinnendienst interviewt.

Experten

Experten sind all jene Personen, die Wissen auf einem bestimmten Gebiet besitzen, welches über den Durchschnitt hinausgeht und als nicht-selbstverständlich angesehen wird. Ihr Wissen geht über das konkret abfragbare und beanspruchbare Wissen hinaus. In ihrem Wissensbereich sind Experten dazu fähig, prinzipielle Problemlösungen anzubieten, komplexe Zusammenhänge zu bilden und zu verstehen und verfügen über besondere Rat- und Hilfenkompetenzen (vgl. Hitzler 1994, S. 26). Daher gelten die folgenden Personen für diese Primärmarktforschung als Experten:

- VertriebsleiterInnen und Führungskräfte von InnendienstmitarbeiterInnen in derselben Branche
- HR-ManagerInnen in Unternehmen derselben Branche
- BeraterInnen von Unternehmen derselben Branche
- Führungskräfte von Unternehmen in derselben Branche mit Personalverantwortung
- Verantwortliche eines Leistungsanreizsystems im Vertriebsinnendienst von Unternehmen (wenn möglich) derselben Branche

Um auch hier einen guten Einblick zu erhalten, werden mindestens zwei Experten interviewt.

Somit ergibt sich die folgende Zusammensetzung der Einzelexplorationen.

Gruppe	Anzahl Interviews
InnendienstmitarbeiterInnen intern	5
Branchenähnliche InnendienstmitarbeiterInnen: <ul style="list-style-type: none"> • Alwera AG (Tochterunternehmen) • UHU Austria Ges.m.b.H. • Unternehmen darf nicht genannt werden 	7
Firmenintern Führungskräfte	2
ExpertInnen Geschäftsführer Tochterunternehmen der Alwera AG HR Managerin eines Lebensmittelkonzerns (Unternehmen darf nicht genannt werden)	2
Gesamt	16

Tabelle 8: Zusammensetzung Einzelexplorationen (eigene Darstellung)

9.4. Durchführungszeitraum und Feldarbeit

Die Anfrage der möglichen Gesprächspartner für die Interviews mit unternehmens-externen Interviewpartnern startete Mitte Dezember 2016. Nach der Konkretisierung der ersten Interviews startete die Aufbereitung der Gesprächsleitfäden. Da es sich um 3 verschiedene zu befragende Gruppen handelte, wurden auch unterschiedliche Leitfäden erstellt, in denen genau auf die jeweiligen Personengruppen eingegangen werden konnte. Gleichzeitig wurde die Situationsanalyse durchgeführt. Nach Fertigstellung der Gesprächsleitfäden sowie der Situationsanalyse bildete der 28.02.2017 das Startdatum der Einzelexplorationen. Die Interviews wurden 2017 in den Kalenderwochen neun bis dreizehn durchgeführt, wobei die Führungskräfte der J. Hornig GmbH am Ende befragt wurden. Die Gesprächsdauer variierte zwischen 40 und 60 Minuten wobei alle Interviews mittels Audioaufnahmen aufgenommen und im Nachhinein transkribiert wurden. Die Auswertung der Einzelexplorationen erfolgt zeitgleich mit den Interviews und wurde in der Kalenderwoche 14 fertiggestellt. Danach wurden die Ergebnisse dargestellt womit die Marktforschung mit 08.04.2017 abgeschlossen werden konnte. Der konkrete Ablauf wird in der folgenden Darstellung abgebildet.

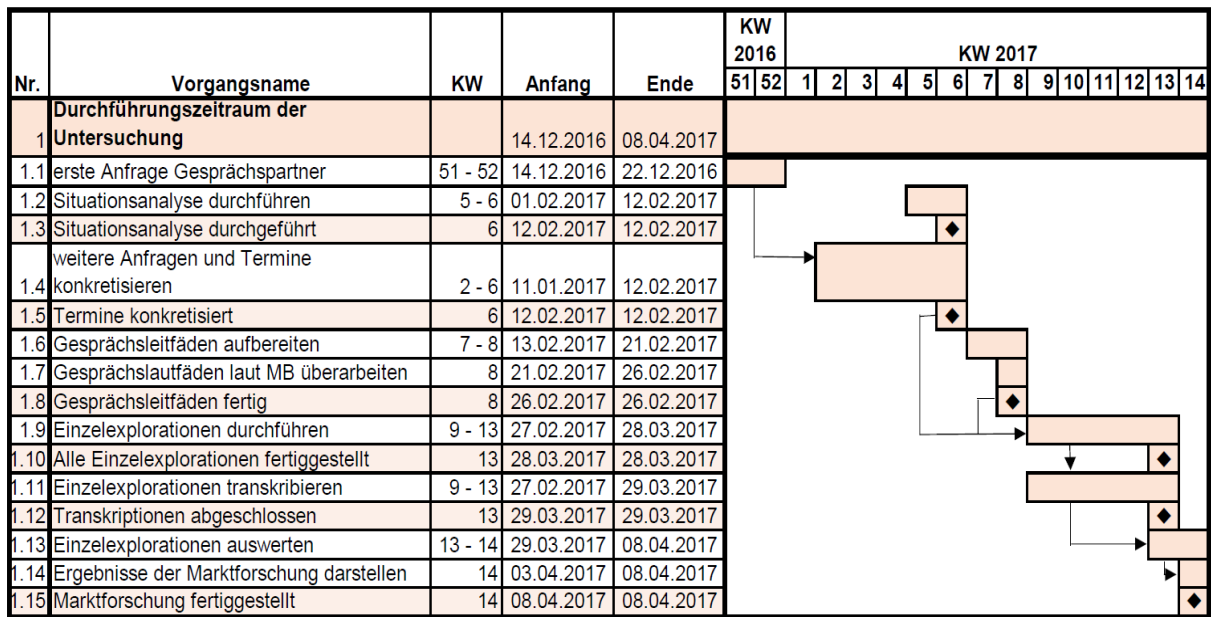


Abbildung 14: Ablauf Untersuchung (eigene Darstellung)

Um eine inhaltliche sowie thematische Struktur bei der Auswertung zu verfolgen, wurden die Einzelexplorations an Hand der qualitativen Inhaltsanalyse analysiert (vgl. Naderer 2011, S. 417). Hierbei werden die Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede fokussiert (vgl. Oberzaucher 2012, S. 83) und auffallende Punkte und Widersprüchlichkeiten aufgedeckt, um eine systematische und nach Kategorien orientierte Textanalyse garantieren zu können (vgl. Naderer 2011, S. 419). In weiterer Folge wird durch die vorab festgelegten Themenblöcke in den Gesprächsleitfäden die deduktive Kategorienanwendung als Grundverfahren herangezogen (vgl. Mayr-Birklbauer 2009, S. 811).

10. Ergebnisse und Interpretation der Untersuchung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und interpretiert. Wie bereits im Untersuchungsdesign beschrieben, galt es mit der Marktforschung drei Hauptziele zu erreichen. Die Darlegung der Ergebnisse erfolgt daher auch in die folgenden drei Themenblöcke eingeteilt:

- Potenziale der Anreizelemente
- Leistungsabhängige Vergütung
- Individuelles Leistungsanreizsystem oder Teamanreizsystem

In der Untersuchung wurden ExpertInnen, Innendienstmitarbeiter und die Führungskräfte der J. Hornig GmbH befragt, wodurch auch die Ergebnisdarstellung und Interpretation an Hand dieser drei Gruppen erfolgt.

In der folgenden Tabelle werden alle Ergebnisse, welche im folgenden Kapitel noch genauer beschrieben werden, als Übersicht dargestellt.

<u>Thema</u>	<u>InnendienstmitarbeiterInnen</u>	<u>Führungskräfte</u>	<u>ExpertInnen</u>
Gedanken Leistungsanreizsystem	Finanzielle und materielle Anreize	Finanzielle und materielle Anreize	Materielle und immaterielle Anreize
Wichtigkeit materielle oder immaterielle Komponenten	Immaterielle Komponenten nur knapp wichtiger als materielle	Tendenz zu materiellen Komponenten 50/50 (materielle/immateriell) 80/20 (materiell/immateriell)	Keine klare Tendenz erkennbar 30/70 (materielle/immateriell) 70/30 (materiell/immateriell)
Materielle Komponenten			
<u>Leistungsabhängige Vergütung</u>	Starke bis eher starke Auswirkung auf Leistungsbereitschaft	Sehr gut einführbar	Keine klare Tendenz erkennbar
<u>Beteiligungen</u>	Keine klare Tendenz erkennbar	Eher nicht einführbar	Keine klare Tendenz erkennbar
<u>Zusätzliche Altersvorsorge</u>	Keine klare Tendenz erkennbar	Nicht einführbar	schlecht einsetzbar
<u>Arbeitsmittel</u>	Keine klare Tendenz erkennbar	Nicht einführbar	Einsetzbar bis schlecht einsetzbar
<u>Sonstige materielle Komponenten</u>	Gratis Bezug firmeneigener Produkte	Gratis Bezug firmeneigener Produkte	
Immaterielle Komponenten			
<u>Soziale Anreize</u>	Starke bis eher starke Auswirkung auf Leistungsbereitschaft Vor allem Teambuildingveranstaltungen	Sehr gut bis gut einführbar Vor allem Teambuildingveranstaltungen	Sehr gut bis gut einsetzbar Vor allem Teambuildingveranstaltungen
<u>Führungsstil</u>	Starke Auswirkung auf Leistungsbereitschaft		Starke Auswirkung auf Leistungsbereitschaft
<u>Arbeitsinhalte</u>	Starke bis eher starke Auswirkung auf Leistungsbereitschaft		Starke Auswirkung auf Leistungsbereitschaft

<u>Arbeitszeitregelungen</u>	Keine klare Tendenz erkennbar	Einführbar bis eher nicht einführbar Schwierigkeit Öffnungszeiten	Gut einsetzbar Schwierigkeit Öffnungszeiten
<u>Aus- und Weiterbildungen</u>	Eher starke Auswirkung auf Leistungsbereitschaft	Sehr gut einführbar	Sehr gut einsetzbar
<u>Karrierechancen</u>	Eher keine bis keine Auswirkung auf Leistungsbereitschaft	Eher nicht einführbar, da Möglichkeiten sehr begrenzt sind	einsetzbar
<u>Image des Unternehmens</u>	Starke bis eher starke Auswirkung auf Leistungsbereitschaft	Als wichtig erachtet	Als wichtig erachtet
<u>Zusätzlicher Urlaubstag</u>	Starke bis eher starke Auswirkung auf Leistungsbereitschaft	Nicht einführbar	Gut einsetzbar
Cafeteria-System	Tendenziell positive Einstellung	Tendenziell negative Einstellung	Keine klare Tendenz erkennbar
Anforderungen Anreizsystem	<ul style="list-style-type: none"> • Fairness • Objektivität • Erreichbarkeit der Ziele • Generelle Wertschätzung durch Vorgesetzten • Gemeinsame Erarbeitung der zu erreichenden Kennwerte • Kein zu niedriges Grundgehalt und zu hoher Zusatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichbarkeit der Ziele • Beeinflussbarkeit • Einfachheit • Nachvollziehbar und transparent • Mehrwert für Unternehmen und MitarbeiterInnen • Ca. 3 Messgrößen 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire und objektive Leistungsmessung • Ausbezahlung sollte zeitnah erfolgen • Kein zu niedriges Grundgehalt und zu hoher Zusatz • Transparenz und Nachvollziehbarkeit • Vorteil für Unternehmen und MitarbeiterInnen muss gegeben sein • Nicht mehr als 6 Zielvereinbarungen oder Kennzahlen
Leistungsabhängige Vergütung	Tendenziell ja	Tendenziell ja	Keine klare Tendenz erkennbar
Grundlage leistungsabhängige Vergütung	Kennzahlen oder Zielvorgaben	Kennzahlen oder Zielvorgaben	Kennzahlen oder Zielvorgaben
Leistungskriterien			

<u>Unterstützung des Außendienstes</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassungsfehler 	<ul style="list-style-type: none"> • Deckungsbeitrag für den Vertrieb gesamt • Anzahl der Betreuungstelefonate mit den KundInnen pro Tag 	<ul style="list-style-type: none"> • Deckungsbeitrag für den Vertrieb gesamt
<u>KundInnenbetreuung</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceverhalten am Telefon • KundInnenzufriedenheit • Termineinhaltung • Erfassungsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Bearbeitungsdauer von Aufträgen • KundInnenzufriedenheit • Fehlerquote • Wartezeit der Kunden am Telefon • Erfassungsqualität • Anzahl der Telefonate • Bearbeitungszeit pro Reklamation 	<ul style="list-style-type: none"> • KundInnenzufriedenheit • Erfassungsqualität
<u>Verkaufsaktivitäten</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl verkaufte Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling • Deckungsbeitrag telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen • Deckungsbeitrag im Innendienst 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl verkaufte Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling • Deckungsbeitrag telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen • Deckungsbeitrag im Innendienst 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl verkaufte Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling • Deckungsbeitrag telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen
<u>Zielarten</u>	<ul style="list-style-type: none"> • KundInnenziele • Teamziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktziele 	<ul style="list-style-type: none"> • KundInnenziele • Produktziele • Teamziele
Individuelles oder Teamanreizsystem	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz eher zu Kombination aus individuellem System und Teamanreizsystem im Vertriebsinnendienst 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zu Kombination aus individuellem System und Teamanreizsystem im Vertriebsinnendienst • Bei Verkaufsaktionen auch Kombination mit Außendienst möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz eher zu Kombination aus individuellem System und Teamanreizsystem • Jedoch keine klare Tendenz erkennbar, ob Teamanreiz im Innendienst oder mit Außendienst

Tabelle 9: Ergebnisse der Untersuchung (eigene Darstellung)

10.1. Potenziale der Anreizelemente

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung die Potenziale der Anreizelemente betreffend beschrieben. Hierbei wurde getrennt betrachtet, inwieweit materielle und immaterielle Anreize und in weiterer Folge welche exakten Elemente motivierend aber auch für ein Leistungsanreizsystem im Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH einführbar wären. Die Ergebnisse werden an Hand der drei befragten Gruppen gesondert dargestellt, um schlussendlich auch verglichen zu werden.

10.1.1 InnendienstmitarbeiterInnen

Wenn es vorab generell darum geht, was die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst in der Arbeit motiviert so wurde regelmäßig das Betriebsklima genannt. Die netten KollegInnen, Harmonie und die Sicherheit, sich auf die anderen Personen in der Abteilung verlassen zu können sind für MitarbeiterInnen im Innendienst typischerweise ein großer Anreiz und erleichtern das Arbeiten an sich. Ebenso wurden die Arbeitsinhalte, der Kontakt zu den KundInnen sowie die Abwechslung in den Tätigkeiten von allen ProbandInnen genannt. Auffallend ist auch, dass die Wertschätzung und das Dankeschön auf der einen Seite von KundInnen, auf der anderen Seite aber ebenso von den Führungskräften ausgesprochen bedeutend ist, wenn es um eine Steigerung der Motivation im Arbeitsalltag geht. Das Image des Unternehmens war ein weiterer Punkt der regelmäßig genannt wurde. Hier wurde speziell darauf hingewiesen, dass die Qualität der Produkte auch für die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst ein Motivationsfaktor ist. Das Gehalt, die richtige Entlohnung oder Prämien bzw. Boni wurden jeweils nur selten genannt.

Im Gegensatz dazu verbinden MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst von Betrieben der FMCG-Branche tendenziell finanzielle oder materielle Anreize mit einem Leistungsanreizsystem. Neben Bonussystemen, Prämien oder zusätzlichen Auszahlungen wurden auch die leistungsbezogene Entlohnung, prozentuelle Beteiligungen, Naturalien oder Gutscheine regelmäßig genannt. Soziale Anreize wie Betriebsausflüge, Job Rotation oder das Betriebsklima werde bei den Betroffenen in diesem Fall anscheinend weniger oft mit einem solchen System assoziiert. Aller-

dings scheint der Wunsch nach einem aufrichtigen „Dankeschön“ und einer Wertschätzung von Seiten der Führungskräfte eine große Rolle zu spielen. Hierbei wurde erwähnt, dass es ausschlaggebend für die tägliche Arbeit sei, mit welcher Laune die Führungskräfte in den Büroräumlichkeiten erscheinen.

Um generell einzuschätzen, welche Anreizelemente größere Bedeutung für die InnendienstmitarbeiterInnen haben, wurden diese gebeten abzuwägen was zu einer größeren Leistungssteigerung führen würde. Hierbei gibt es keine eindeutige Entscheidung. Die Daten lassen den Schluss zu, dass für VertriebsinnendienstmitarbeiterInnen immaterielle Komponenten zwar als wichtiger einzustufen sind, jedoch auch materielle Anreizelemente tendenziell zur Leistungssteigerung beitragen können. Gründe für die Favorisierung von immateriellen Komponenten sind typischerweise der Drang nach einem guten Betriebsklima und der Wunsch nach Weiterbildungen welche gegenüber materiellen Anreizen als wichtiger empfunden werden. Auf der anderen Seite ist zu verzeichnen, dass immaterielle Komponenten tendenziell generell gegeben sein müssen. Um jedoch eine tatsächliche Leistungssteigerung hervorzurufen, würden materielle Elemente besser funktionieren.

Materielle Anreize

Bei den materiellen Anreizen ist davon auszugehen, dass **leistungsabhängige Vergütung** für die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst eine bedeutende Rolle spielt, wenn es um die Leistungssteigerung im Arbeitsalltag geht. Grund für diese Favorisierung ist tendenziell der Wunsch nach einer tatsächlich fairen Entlohnung je nach geleisteter Arbeit. Bedeutend ist hierbei jedoch auch die Angst vor einer nicht gerechten Verteilung und Beurteilung oder einem zu geringen Grundgehalt und hohen Zuzügen.

Bei den **Beteiligungen** kann keine klare Aussage getroffen werden. Auf der einen Seite spielt die ganzheitliche Bewertung und Vergütung aller MitarbeiterInnen im Unternehmen eine positive Rolle. Auf der anderen Seite scheint eine Hemmschwelle zu bestehen, welche darauf fußt, dass die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst das Gesamtergebnis des Unternehmens nicht stark genug selbst beeinflussen können.

Auch bei einer **zusätzlichen Altersvorsorge** legen die Ergebnisse die Interpretation nahe, dass es keine eindeutige Tendenz gibt. Als Grund für eine negative Bewertung dieses Anreizelements wird regelmäßig genannt, dass dies zwar ein schöner Zusatz wäre, jedoch nicht zur tatsächlichen Leistungssteigerung beitragen würde. Für all jene, welche diese Komponenten als positiv erachten, ist davon auszugehen, dass die Meinung vorherrscht, dass die staatliche Pension in Zukunft nicht mehr ausreichen wird.

In weiterer Folge ist davon auszugehen, dass auch **betriebliche Arbeitsmittel** wie ein Firmenwagen, Handy oder Laptop nicht direkt zur Leistungssteigerung der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst beitragen.

Neben den bereits genannten materiellen Komponenten lassen die erhobenen Daten den Schluss zu, dass der kostenlose Bezug der Firmeneigenen Produkte ebenfalls zu einer Steigerung der Motivation in der Arbeit führt. Tendenziell ist zu verzeichnen, dass sich die MitarbeiterInnen einen Jahresvorrat für den gesamten Haushalt wünschen würden.

Immaterielle Anreize:

Soziale Anreize, wie zum Beispiel Sportangebote oder kulturelle Veranstaltungen haben tendenziell eine starke bis eher starke Auswirkung auf die Motivation der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst. Bedeutend ist hierbei der Wunsch nach Teambuilding-Events um den Zusammenhalt der MitarbeiterInnen zu stärken und somit das Betriebsklima zu verbessern. Den MitarbeiterInnen scheint es wichtig zu sein, sich auf die KollegInnen verlassen zu können. Auf der anderen Seite dürfte jedoch auch die Meinung vertreten sein, dass ein gewisser Abstand zum Unternehmen benötigt wird, und Freizeitaktivitäten ohne das Mitwirken des Arbeitgebers erwünscht sind. Eine Abneigung bei potenziell Sportangeboten ist jedoch nicht erkennbar

Die Ergebnisse der Untersuchung legen die Interpretation nahe, dass der **Führungsstil** eine starke Auswirkung auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst hat. Hierbei ist charakteristisch, dass die Führungskraft objektiv bleiben, gutes Feedback geben, den MitarbeiterInnen mit Wertschätzung entgegentreten und ein offenes Ohr haben soll. Auch hier dürfte die

Meinung vertreten sein, dass ein guter Führungsstil stark zu einem positiven Betriebsklima beitragen kann.

Die **Arbeitsinhalte** haben für die betroffenen Personen laut der Untersuchung tendenziell eher eine starke Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft. Typischerweise wird hier die Abwechslung in der Arbeit im Vertriebsinnendienst als Hauptursache gewählt.

Bei den **Arbeitszeitregelungen** lassen die Daten keinen eindeutigen Schluss zu. Teilweise scheint es so, als wären diese Regelungen und eine gewisse Flexibilität zwar erstrebenswert, hätten jedoch keine große Auswirkung auf die eigene Motivation. Allerdings wird auch regelmäßig genannt, dass ein flexibles Eingehen auf die Rahmenbedingungen jedes einzelnen Menschen schon erwünscht wird.

Aus- und Weiterbildungen werden in der Regel als wichtig erachtet was vermutlich daran liegt, dass die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst tendenziell die Meinung vertreten, dass ein ständiges Weiterentwickeln und Weiterlernen für sie essenziell ist.

Bei den **Karrierechancen** ist eine Neigung dahingehend zu verzeichnen, dass diese nicht unmittelbar die Leistungsbereitschaft der InnendienstmitarbeiterInnen beeinflusst. Auf der einen Seite scheint es zwar wichtig zu sein sich Ziele zu stecken, auf der anderen Seite dürfte der tatsächliche Drang nach Aufstiegsmöglichkeiten auf Grund der Zufriedenheit mit den momentanen Aufgabengebieten nicht so groß zu sein.

Das **Image** des Unternehmens scheint eine starke bis eher starke Auswirkung auf die Motivation im Arbeitsalltag zu haben. Möglicherweise hat dies damit zu tun, dass die Produkte sich in einem solchen Fall leichter verkaufen lassen und man auch seinen Bekannten voller Stolz mitteilen kann, welchen Arbeitgeber man hat.

Auch ein **zusätzlicher Urlaubstag** scheint für die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst eine starke bis eher starke Auswirkung auf die Motivation zu haben. Eine flexible Gestaltung des Urlaubs dürfte für die Personen zwar keine starke, aber dennoch eine Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft haben.

Zusätzlich ist davon auszugehen, dass vom Unternehmen getroffene gesundheitsunterstützende Maßnahmen wesentlich für die InnendienstmitarbeiterInnen sind. Charakteristisch hierfür sind unter anderem die Möglichkeit eines gesunden Mittagessens, Gesundheitschecks oder Impfaktionen. Auch die Arbeitsplatzgestaltung

mit freundlichen und offenen Räumen scheint zentral für die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst zu sein. Hierbei werden tendenziell keine Großraumbüros favorisiert. Ebenso kam zum Vorschein, dass einige MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst auch Zuschüsse zu kulturellen Veranstaltungen begrüßen würden

Cafeteria-System:

Bei dem Cafeteria-System ist eine Tendenz dahingehend zu verzeichnen, dass die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst sich ein solches System wünschen würden. Charakteristisch bei der Begründung ist, dass jede Person andere Präferenzen hat und verschiedene Anreize jeweils unterschiedlich auf die MitarbeiterInnen wirken. Regelmäßig wird genannt, dass durch ein solches Konzept der Ansporn größer wäre, da auf jede Person individuell eingegangen werden könnte. Dahingegen könnte es für die MitarbeiterInnen auch zu einem Konkurrenzkampf und Neid kommen. Es scheint als schwierig erachtet zu werden, welche Anreize nun tatsächlich gleichgesetzt werden können.

10.1.2 Führungskräfte

Die Führungskräfte der J. Hornig GmbH verstehen unter einem Anreizsystem auf der einen Seite ein quantitativ aufgesetztes System welches durch smarte Ziele transparent zur Leistungsbemessung dient und durch Anreize in eher finanzieller und materieller Art unterstützt. Auf der anderen Seite wird darin die Möglichkeit durch überdurchschnittliche Arbeit zusätzliche Zahlungen zu erhalten, gesehen. Auch Kennzahlen scheinen in diesem Zusammenhang für die Führungskräfte der J. Hornig GmbH von Bedeutung zu sein. Wichtig dürfte auch die Nachvollziehbarkeit und faire sowie objektive Leistungsbemessung sein.

Bei der Frage danach, welche Anzelelemente, materielle oder immaterielle, für die J. Hornig GmbH leichter einzuführen wären, ist eine Tendenz hin zu materiellen Komponenten erkennbar. Grund für diese Neigung ist, dass ein variables Vergütungssystem für die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst gut einsetzbar wäre, da durch Kennzahlen oder Zielvorgaben die Leistung gemessen und dadurch vergütet werden könnte. Es wird davon ausgegangen, dass es bei immateriellen Anreizen eine gewisse Gewöhnungsphase gibt bis man diese auch als Ganzes wahrnimmt und somit materielle Elemente kurzfristig besser geeignet sind. Jedoch sind

sich die Führungskräfte einig, dass materielle oder finanzielle Anreize alleine nicht genügen, um MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst zu motivieren, auf Dauer eine bessere Leistung zu erbringen. Ebenso gibt es die Meinung, dass der richtige Mix aus den beiden Anreizarten mit dem Lebensstil zusammenhängt. Für die beiden Führungskräfte wäre eine Verteilung in den folgenden Prozentsätzen denkbar:

- 50% materielle Elemente und 50% immaterielle Elemente (Führungskraft A)
- 80% materielle Elemente und 20% immaterielle Elemente (Führungskraft B)

Materielle Anreize:

Eine **leistungsabhängige Vergütung** wird von den Führungskräften als wichtiges Anzelelemente gesehen, und dies dürfte für die J. Hornig GmbH auch leicht umsetzbar sein. Als Gründe dafür wurde genannt, dass es auf der einen Seite für die Führungskräfte gut wäre, zu erkennen, welche MitarbeiterInnen welche Leistung erbracht haben, um diese auch tatsächlich fair zu entlohnen. Auf der anderen Seite könne diese Leistungsbeurteilung auch für die InnendienstmitarbeiterInnen selbst wichtig sein, um zu erkennen, was genau von ihnen erwartet wird und um objektiv zu sehen, wann sie eine gute oder auch eine schlechte Leistung erbracht haben.

Handelt es sich bei **Beteiligungen** um Gewinnbeteiligungen, wobei hierbei rein der Gewinn welcher aus dem Vertriebsinnendienst erwirtschaftet wurde gemeint ist, so scheint dieses Element aus ähnlichen Gründen wie bereits bei der leistungsabhängigen Vergütung genannt wichtig zu sein. Wird jedoch der Gesamtunternehmenserfolg als Grundlage betrachtet so neigen die Führungskräfte dazu, dies eher nicht einzuführen da diese die leistungsabhängige Vergütung favorisieren.

Eine **zusätzliche Altersvorsorge** scheint für die Führungskräfte der J. Hornig GmbH kein attraktiver materieller Anreiz für ihre MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst zu sein. Unmittelbares Geld würde mehr geschätzt werden und stärker zur Leistungssteigerung beitragen als Geld welches in ferner Zukunft ausbezahlt wird. Ein weiterer Grund für die Ablehnung ist, dass die Führungskräfte nicht davon ausgehen, dass die MitarbeiterInnen im gesamten Bemessungszeitraum in nur diesem einen Unternehmen tätig sein werden.

Auch das zur Verfügung stellen von **Arbeitsmitteln** wie einem Firmenwagen, Handy oder Laptop zur privaten Nutzung, ist für die leitenden Personen undenkbar. Ein Grund dafür ist, dass die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst diese Mittel

zur Erfüllung ihrer Arbeit überhaupt nicht benötigen und es daher auch nicht in Frage kommt, solche Dinge rein zur privaten Nutzung anzuschaffen. Ein weiteres Argument ist, dass jede Mitarbeiterin bzw. jeder Mitarbeiter einen anderen Nutzen aus solchen Mitteln ziehen würde und monetäre Beiträge somit eine bessere und neutralere Form wären.

Eine weitere Möglichkeit, die für die Führungskräfte der J. Hornig GmbH einsetzbar und denkbar wäre, ist die Verteilung von Naturalien in Form eines Jahresbedarfs an Kaffee oder Tee für besonders herausstechende Leistungen der InnendienstmitarbeiterInnen.

Immaterielle Anreize:

Bei den **sozialen Anreizen** stehen auch für die leitenden Personen der J. Hornig GmbH Teambuildingevents im Vordergrund. So wäre es zum Beispiel denkbar, dass jährliche Teamevent, welches normalerweise an einem Samstag stattgefunden hat auf einen Arbeitstag zu verlegen. Auch weiteren Events ähnlich dem bisherigen Go-Kart-Fahren, stünde laut Führungsebene nichts im Wege. Ebenso wäre es für Hornig denkbar die MitarbeiterInnen bei Sportaktivitäten zu unterstützen. Jedoch wird auch die Meinung vertreten, dass durch einen Anreiz das größte Bestreben jeder einzelnen Person hervorgerufen werden sollte und dies durch monetäre Anreize besser möglich wäre. Die Führungskräfte wären zwar bereit solche Anreize einzuführen, glauben jedoch, dass dies nur einen mittelmäßigen Einfluss auf die tatsächliche Motivation der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst haben würde.

Auch den **flexiblen Arbeitszeitregelungen** gegenüber sind beide Führungskräfte nicht abgeneigt und es scheint auch so, als wären sie der Meinung, dass es wichtig und auch motivierend für die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst ist, das soziale Leben und den Beruf gut miteinander vereinen zu können. Tendenziell scheint es jedoch etwas schwierig zu sein eine Gleitzeitregelung einzuführen, da das sogenannte „Call Center“ für die KundInnen zu den regulären Zeiten von 08.00 bis 17.00 Uhr besetzt sein müsse. Es wird trotzdem geglaubt, dass eine zumindest ein wenig von der jetzigen Regelung abweichende und individueller Lösung denkbar und auch umsetzbar wäre.

Durch die Daten der Untersuchung wird ersichtlich, dass für die Führungskräfte **Aus- und Weiterbildungen** einen hohen Stellenwert für die VertriebsmitarbeiterInnen im Innendienst einnehmen. Sie sind der Meinung, dass solche Maßnahmen einen starken bis eher starken Einfluss auf die Motivation der MitarbeiterInnen haben was darauf zurück zu führen ist, dass bei der Personalauswahl aktiv darauf geachtet wird, Personen mit einer starken Persönlichkeit einzustellen und diese vermutlich auch danach streben, sich ständig weiterzuentwickeln. In weiterer Folge sind die Führungskräfte auch der Meinung, dass sich solche Anreize in der J. Hornig GmbH gut einsetzen lassen.

Karrierechancen werden bei beiden befragten Personen als wenig ausschlaggebend für die Leistungsbereitschaft der InnendienstmitarbeiterInnen eingestuft, wodurch dieser Anreiz für sie auch schlecht einsetzbar ist. Auf der einen Seite sind die Möglichkeiten sehr begrenzt, auf der anderen Seite wird vermutet, dass die MitarbeiterInnen dies auch überhaupt nicht wollen, sondern mit ihrer bisherigen Position zufrieden sind.

Das **Image** des Unternehmens wird als positiver Anreiz eingeschätzt. Es wird geglaubt, dass die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst motivierter an die Arbeit herangehen, wenn das Unternehmen positiv bekannt ist.

Die Einführung eines **zusätzlichen Urlaubstags** ist für die leitenden Personen der J. Hornig GmbH undenkbar, da es in Österreich schon genug Urlaubsanspruch und zusätzliche Feiertage gäbe. Generell wird schon geglaubt, dass dieser Anreiz die MitarbeiterInnen bis zu einem gewissen Grad motivieren würde, allerdings sind die Führungskräfte nicht gewillt, einen weiteren Urlaubstag zu vergeben.

Cafeteria-System:

Auch wenn eine Führungsperson der Meinung ist, ein solches System wäre gut einsetzbar und würde eine Leistungssteigerung bei den MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst hervorrufen, so ist die zweite Person völlig anderer Meinung. Ausschlaggebend für diese negative Einstellung zu einem Cafeteria-System ist, dass ein Leistungsanreizsystem so einfach wie möglich gestaltet werden sollte und somit hauptsächlich monetäre Elemente präferiert werden. Geld sei eine neutrale Form, mit der jede einzelne Person sich selbst Wünsche erfüllen könne, und somit besser einzuführen sei, als ein Cafeteria-System.

10.1.3 ExpertInnen

Die ExpertInnen verbinden mit einem Leistungsanreizsystem materielle sowie immaterielle Anreize. Bedeutend scheinen hier auf der einen Seite das Betriebsklima und auf der anderen Seite Bonus- oder Sonderzahlungen zu sein. Die Daten lassen den Schluss zu, dass für die befragten ExpertInnen ein Zusammenspiel von materiellen sowie immateriellen Anreizelementen unumgänglich sei.

Kein klarer Schluss kann bei der Frage danach, welche Komponenten wichtiger seien, getroffen werden. Hierbei scheinen für eine Person immaterielle Elemente, für die andere Person materielle Komponenten wichtiger und besser einsetzbar zu sein. Grund für die Favorisierung der immateriellen Anreize ist, dass dadurch mehr auf das Gesamtgefüge geachtet werden könne und die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst durch rein materielle Komponenten einem zu hohen Druck ausgesetzt werden würden. Das Argument für die Präferenz der materiellen Anreize ist, dass diese für die Unternehmen selbst leichter einführbar wären und dadurch eine Leistungsmessung besser möglich wäre. Generell wird auch hier davon ausgegangen, dass auch immaterielle Elemente nicht vernachlässigt werden dürfen aber auch im Innendienst das Materielle überwiegen kann um eine Steigerung der Leistung hervorzurufen. Jedoch müsse vor allem beim Vertriebsinnendienst darauf geachtet werden, nicht nur Umsatzzahlen zur Bewertung der Leistung heranzuziehen und auch das Fixum nicht zu gering zu halten.

Bei der Frage nach dem Verhältnis zwischen materiellen und immateriellen Komponenten gab es die folgenden Antworten:

- 30% materielle Elemente und 70% immaterielle Elemente (Experte 1)
- 70% materielle Elemente und 30% immaterielle Elemente (Experte 2)

Materielle Anreize:

Wie bereits zuvor erwähnt, gehen auch hier die Meinungen deutlich auseinander. Auf der einen Seite wird eine **leistungsabhängige Vergütung** als eher schlechte Möglichkeit zur Motivationssteigerung empfunden. Dies sei zwar für den Außendienst gut einsetzbar, wäre aber im Innendienst nicht anzustreben. Auf der anderen Seite wird genau dieses Anreizelement als besonders reizvoll und gut einsetzbar eingeschätzt, da es den Führungskräften die Messung der Leistung erleichtert, aber auch die MitarbeiterInnen selbst erkennen können, ab wann sie gute Arbeit erbracht

haben und was genau von Ihnen erwartet wird. Auch hier wird allerdings wieder darauf hingewiesen, das Fixum im Vertriebsinnendienst nicht zu gering zu halten.

Da **Beteiligungen** eher das gesamte Unternehmen betreffen und der „Wir-Gedanke“ dadurch besser zur Geltung kommt wird dies gegenüber einer leistungsabhängigen Vergütung von einer Person eher empfohlen. Allerdings gibt es auch hier wieder die Gegenmeinung, dass die Beeinflussbarkeit jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes einzelnen Mitarbeiters fehle. Die direkte Verbindung zu der selbst erbrachten Leistung würde hier zu sehr verloren gehen, wodurch kein eigener Ehrgeiz entwickelt werden würde.

Die **zusätzliche Altersvorsorge** wird als mittelmäßiger Anreiz angesehen. Es scheint als wichtiger Punkt empfunden zu werden, jedoch würde dies die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst vermutlich nicht stark genug beeinflussen, um ihre Leistung zu steigern.

Bei **Arbeitsmitteln** zum persönlichen Gebrauch im Vertriebsinnendienst geht die Tendenz zu einem Mittelwert. Diese wären als Anreiz vielleicht denkbar, jedoch würde der Effekt nur kurz anhalten. Speziell im Vertriebsinnendienst scheinen solche Mittel teuer für das Unternehmen zu sein, die Leistung der MitarbeiterInnen jedoch nicht dementsprechend zu steigern und somit keinen Nutzen zu bringen, der groß genug für das Unternehmen sei.

Immaterielle Anreize:

Bei den **sozialen Anreizen** stehen auch hier Events zum Teambuilding im Vordergrund. Diese werden als essenziell und wichtig im Vertriebsinnendienst erachtet da sie eine direkte Auswirkung auf das Betriebsklima haben. Im Vergleich zum Vertriebsaußendienst verbringen die MitarbeiterInnen im Innendienst sehr viel Zeit miteinander, wodurch ein gutes Arbeitsklima stark zur Leistungssteigerung beitragen könne. Trotzdem solle beachtet werden, dass die Personen durch die räumliche Nähe im ständigen Kontakt sind, womit Teambuilding hier anders stattfinden müsse, als bei Teams mit weniger Kontakt zu einander. Sportangebote oder andere soziale Leistungen werden zwar als positiv bewertet, jedoch sind sich auch die ExpertInnen nicht ganz einig, ob diese wirklich den gewünschten Effekt der Leistungssteigerung bringen würden.

Die **flexiblen Arbeitszeiten** werden von den ExpertInnen als sehr wichtig erachtet. Generell glauben diese, dass in der heutigen Zeit ein Gleitzeitmodell schon fast zum Standard eines Unternehmens gehört. Es wird allerdings auch darauf hingewiesen, dass dies im Vertriebsinnendienst nicht immer so leicht einführbar ist, da die MitarbeiterInnen oft telefonisch zu vorgegebenen Zeiten erreichbar sein müssen. Ein flexibles Arbeitszeitmodell müsse somit um diese Zeiten herum gestaltet werden.

Die Ergebnisse der Untersuchung legen im Falle der **Aus- und Weiterbildungen** die Interpretation nahe, dass diese als wichtiger Anreiz im Vertriebsinnendienst von Unternehmen der FMCG-Branche erachtet werden. Es scheint die Meinung vorzuherrschen, dass Weiterbildungen einerseits dazu beitragen, dass die MitarbeiterInnen sich in ihrem beruflichen Alltag leichter tun und somit auch motivierter an die Arbeit herangehen. Andererseits habe dieses Element auch einen erheblichen Vorteil für das Unternehmen, da Angestellte mit guten Kenntnissen höhere Gewinne erzielen können.

Auch **Karrierechancen** werden von den ExpertInnen als wichtig, wenn auch nicht sehr wichtig, erachtet, sind jedoch oft schwer einsetzbar. Sie glauben, dass die meisten Personen eine Möglichkeit vor Augen haben sollten, um aufsteigen zu können, wissen allerdings, dass dies vor allem in kleineren Unternehmen nicht immer der Fall sein kann.

Den **Führungsstil** betreffend sind sich die ExpertInnen einig, dass dieser eine starke Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen hat. Dadurch scheinen laut ExpertInnen Führungskräfte ihre MitarbeiterInnen gut motivieren und eine bestimmte Richtung lenken können.

Auch die **Arbeitsinhalte** seien laut ExpertInnenmeinung ein wichtiger Punkt wenn es um die Leistungsbereitschaft und Motivation der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst geht. Sie sind der Meinung, dass diese sehr ausschlaggebend sind, jedoch natürlich nicht nach persönlicher Präferenz der MitarbeiterInnen abgeändert werden können.

Ein **zusätzlicher Urlaubstag** wird von den ExpertInnen als mögliches gutes Anzeilelement gesehen. Es wird davon ausgegangen, dass dies zur Leistungssteigerung der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst beisteuern könnte.

Auch bei der Frage nach dem **Image** sind sich die ExpertInnen einig, dass dieses eine große Auswirkung auf die Motivation vor allem im Verkauf habe. Typischerweise würde dies den Arbeitsalltag erleichtern, da auch die Produkte leichter zu verkaufen seien. Ebenso würde somit eine größere Verbundenheit zum Unternehmen generiert werden.

Cafeteria-System:

Auch hierbei gehen die Meinungen auseinander. Eine Person findet diesen Ansatz sehr gut, die andere ExpertInnenmeinung geht allerdings in die entgegengesetzte Richtung.

Ein Cafeteria-System wird als positiv erachtet, da auf die individuellen Wünsche einer jeden Person Rücksicht nehmen kann. Trotzdem besteht auch hier die Sorge vor einem übermäßigen Aufwand, vor allem für die Führungskräfte. Es wird empfohlen, bei der Einführung eines solchen Systems auf die Anzahl der MitarbeiterInnen zu achten, da dies weder bei zu wenigen noch bei zu vielen Personen ein sinnvolles Instrument sei.

Die negative Einstellung zu einem solchen System fußt grundsätzlich darauf, dass der Aufwand viel zu hoch sei und dies erst ab einem gewissen Verdienst im Top-Management Bereich wirklich gut einsetzbar werden würde. Dies beruht jedoch auf einem Cafeteria-System, welches rein auf materielle Komponenten zugeschnitten ist. Würde man hierbei eine kleinere „Karte“ mit wenigen immateriellen Punkten wählen, so könne ein solches System für den Vertriebsinnendienst sehr wohl einsetzbar sein.

10.1.4 Vergleich

Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst aber auch Führungskräfte hauptsächlich materielle oder gar monetäre Anreize mit einem Leistungsanreizsystem verbinden. ExpertInnen auf der anderen Seite nenne hierbei regelmäßig beide Komponenten. Während die InnendienstmitarbeiterInnen immaterielle Komponenten als wichtiger empfinden, sehen die Füh-

Leistungskräfte materielle Elemente tendenziell als leichter einführbar. Die ExpertInnenmeinungen gehen in diesem Fall auseinander, weswegen keine klare Neigung zu verzeichnen ist.

Materielle Anreize:

Bei den materiellen Anreizen wird von den Führungskräften sowie den MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst die leistungsabhängige Vergütung favorisiert, während sich die ExpertInnen hierbei nicht ganz einig sind. Bei den Beteiligungen gibt es bei den InnendienstmitarbeiterInnen sowie den ExpertInnen keine klare Meinung, diese werden jedoch von den Führungskräften als nicht effektiv genug erachtet. Auch eine zusätzliche Altersvorsorge und betriebliche Arbeitsmittel für die private Nutzung scheinen durch alle Gruppen hindurch nicht attraktiv genug zu sein. Die Einführung einer kostenlosen Vergabe von firmeneigenen Produkten ab einer bestimmten Leistung scheint allerdings für die MitarbeiterInnen und auch die Führungskräfte ein möglicher materieller Anreiz zu sein.

Immaterielle Anreize:

Bei den immateriellen Elementen geht klar hervor, dass sowohl InnendienstmitarbeiterInnen als auch Führungskräfte und ExpertInnen Teambuilding für sehr wichtig und als motivationssteigernd erachten. Andere Aktivitäten, wie zum Beispiel Sport, werden von allen drei Gruppen als eher weniger wichtig erachtet. Es ist davon auszugehen, dass der Führungsstil und die Arbeitsinhalte für die InnendienstmitarbeiterInnen eine starke Auswirkung auf ihre Leistungsbereitschaft haben. Ebenfalls einig sind sich alle befragten Gruppen hinsichtlich der hohen Wichtigkeit von Aus- und Weiterbildungen sowie der positiven Folgen eines guten Unternehmensimages auf die Motivation der MitarbeiterInnen. Weniger wichtig bzw. gut einsetzbar scheinen allen flexible Arbeitszeitregelungen. Zwar wären diese nicht schlecht aber sehr schwer im Vertriebsinnendienst einsetzbar. Karrierechancen scheinen für den Innendienst und die Führungskräfte nicht wirklich ausschlaggebend zu sein, ExpertInnen schätzen dies tendenziell jedoch höher ein. Ganz klare Unterschiede in der Bewertung gibt es hinsichtlich zusätzlicher Urlaubstage. Während ExpertInnen so-

wie InnendienstmitarbeiterInnen dies mit einer hohen Auswirkung auf die Leistungsmotivation bewerten, so gibt es in der Führungsebene ein klares „Nein“ zu einem solchen Anreizelement.

Cafeteria-System:

Hinsichtlich der Einführung eines Cafeteria-Systems teilen sich die Meinungen. Die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst würden dies zwar tendenziell begrüßen, haben jedoch auch Angst vor Neid und einem Konkurrenzkampf. Eine Führungskraft hat sich auf Grund von zu hoher Komplexität stark gegen dieses System geäußert. Geld wäre eine neutralere Form um Leute zu motivieren. Auch die Experten sind sich nicht ganz sicher, jedoch wäre es vorstellbar, ein solches System mit wenigen immateriellen Komponenten für den Innendienst einzuführen.

10.2. Leistungsabhängige Vergütung

In diesem Kapitel geht es darum, die Antworten aus den Einzelexplorationen die leistungsabhängige Vergütung betreffend darzustellen und zu interpretieren. Es galt herauszufinden, ob eine leistungsabhängige Vergütung eine Leistungssteigerung hervorrufen würde und wenn ja, welche Kriterien zur Messung herangezogen werden sollten. Auch hier wurden die Ergebnisse der Gruppen wiederum gesondert dargestellt und zum Schluss verglichen.

10.2.1 InnendienstmitarbeiterInnen

Als eine der am typischsten Antworten die Besonderheiten eines Anreizsystems für den Vertriebsinnendienst betreffend wird die Messbarkeit genannt. Die InnendienstmitarbeiterInnen haben in der Regel Sorge, ob eine faire Messung der Leistung im Vertriebsinnendienst überhaupt möglich ist.

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Leistung der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst in der Regel nicht gemessen wird. Einzig bei Verkaufsaktionen oder besonderen Geschehnissen kann es zu Zielvereinbarungen kommen. Tendenzuell wird die Nichtmessung als eher negativ erachtet. Gründe dafür könnten sein, dass die MitarbeiterInnen nicht genau wissen was von ihnen erwartet wird, ihnen nicht klar ist, was sie selbst tatsächlich geleistet haben oder oft nur über Fehler

definiert werden, was typischerweise eher zu einer Demotivation führt. Allerdings dürfte es ein paar Personen im Vertriebsinnendienst auch lieber sein, nicht an Hand von vorgegebenen Kriterien gemessen zu werden, da Konkurrenzkampf und Druck befürchtet wird.

Bei der eigenen Einschätzung der MitarbeiterInnen wann sie erfolgreich in der Arbeit waren, wurden regelmäßig die KundInnenzufriedenheit, Beschwerden oder schlicht und einfach ein gutes „Bauchgefühl“ genannt.

Tendenziell würden MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst einem Anreizsystem auf Basis der individuellen Leistung zustimmen. Dies beruht vermutlich darauf, dass so erkannt werden kann wo die Potenziale liegen, was man selbst geleistet hat und auch jeder genau weiß, was zu tun ist. Gründe gegen ein solches System wären die Angst vor Krankheitsfällen oder die Meinung, dass jeder Mensch einmal bessere und einmal schlechtere Tage habe.

Prinzipiell ist zu erkennen, dass den MitarbeiterInnen Fairness, Objektivität und Erreichbarkeit der Zielwerte wichtig sind. Auch die Wertschätzung der Führungskräfte scheint von hoher Bedeutung zu sein.

In der Regel ist es den InnendienstmitarbeiterInnen im Vertrieb lieber, durch Kennzahlen oder Ziele gemessen zu werden. Hierbei dürfte es wesentlich sein, dass diese Ziele oder zu erreichenden Zahlen in einem gemeinsamen Gespräch erarbeitet werden.

Leistungskriterien

Bei den Kennzahlen zur Unterstützung des Außendienstes ist für InnendienstmitarbeiterInnen charakteristisch, dass diese, wenn überhaupt, am liebsten an den Erfassungsfehlern gemessen werden wollen. Ein weiteres mögliches, jedoch nicht favorisiertes Kriterium wäre der Deckungsbeitrag im gesamten Vertrieb. Vereinbarte Termine für den Außendienst, Bearbeitungszeit pro Auftrag und die Anzahl der Betreuungstelefonate dürften in diesem Zusammenhang nicht als relevant erachtet werden.

Die Kundenbetreuung betreffend lassen die Daten den Schluss zu, dass InnendienstmitarbeiterInnen in der FMCG Branche die folgenden vier Kennzahlen als am besten geeignet empfinden:

- Serviceverhalten am Telefon
- KundInnenzufriedenheit
- Termineinhaltung
- Erfassungsqualität

Auch anzudenken wäre hierbei, dass die Leistung über eine Fehlerquote oder die Erreichbarkeit gemessen wird.

Es ist davon auszugehen, dass MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst die Kennzahl „Anzahl verkaufte Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling“ als am besten geeignetes Leistungskriterium die Verkaufsaktivitäten betreffend empfinden. Ebenfalls relevant scheinen in diesem Zusammenhang der Deckungsbeitrag telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen sowie der Deckungsbeitrag im Innendienst zu sein.

Kundenziele und Teamziele dürften für MitarbeiterInnen im Innendienst am ehesten geeignete Ziele zur Messung ihrer Leistung sein. Auch Produktziele werden Kommunikationszielen gegenüber tendenziell eher bevorzugt.

10.2.2 Führungskräfte

Auch bei den Führungskräften dürfte die Schwierigkeit der Messung der Leistungen der InnendienstmitarbeiterInnen im Vertrieb ein Problem darstellen. Die Ergebnisse legen nahe, dass dies als größte Hürde gesehen wird.

Es ist davon auszugehen, dass die Führungskräfte einem leistungsbezogenen System zustimmen. Diese sind der Meinung, dass MitarbeiterInnen auf Basis der tatsächlich erbrachten Leistung entlohnt werden sollten.

Bei der Implementierung des Leistungsanreizsystems wird von den MitarbeiterInnen nicht verlangt, auf einen gewissen bisherigen fixen Gehaltsanteil bzw. die jährlichen Gehaltsanpassungen zu verzichten. Die Führungskräfte tendieren dazu, das System vorab zu finanzieren und sind der Meinung, dass sich die Einnahmen vermehren werden, sodass sich das Leistungsanreizsystem von selbst finanzieren wird. Die Führungskräfte sind bereit, einen variablen Anteil in der Höhe von 10% des Grundgehaltes einzuführen.

Wichtig bei der Festlegung der Kriterien scheint den Führungskräften die Erreichbarkeit der Ziele bzw. Kennzahlen zu sein. In weiterer Folge dürfte es essentiell sein, dass die zu erreichenden Zahlen auch tatsächlich von den MitarbeiterInnen

beeinflussbar, einfach und nachvollziehbar sind. Außerdem sollte dieses System einen Mehrwert sowohl für die DienstnehmerInnen als auch für das Unternehmen an sich bringen.

Tendenziell wird von den Führungskräften ein System, welchem Kennzahlen oder Ziele zu Grunde liegen bevorzugt. Die zu erreichenden Werte, wobei nicht mehr als drei Ziele oder Kennzahlen herangezogen werden sollten, sollten möglicherweise in einem MitarbeiterInnengespräch klar definiert werden. Aus diesem Gespräch sollte auch hervorgehen welche Kennwerte es zu erreichen gilt und welcher Bonus bei welchem dieser Werte ausbezahlt wird. Diese zu erreichenden Punkte sollten laut Führungskräften am besten auf einer A4-Seite aufbereitet werden.

Leistungskriterien:

Bei den Kennzahlen zur Unterstützung des Außendienstes werden von den Führungskräften der Deckungsbeitrag für den Vertrieb gesamt und die Anzahl der Betreuungstelefonate mit den KundInnen pro Tag favorisiert. Erfassungsfehler werden tendenziell nur als eher wichtig erachtet.

Es ist davon auszugehen, dass die folgenden Kriterien für die Führungskräfte der J. Hornig GmbH am ehesten geeignet sind, um die Leistung der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst die KundInnenbetreuung betreffend zu messen:

- Bearbeitungsdauer von Aufträgen
- KundInnenzufriedenheit
- Fehlerquote
- Wartezeit der KundInnen am Telefon
- Erfassungsqualität
- Anzahl der Telefonate
- Bearbeitungszeit pro Reklamation

Die Antworten zu den Kennzahlen für Verkaufsaktivitäten fielen so aus, dass tendenziell die Kriterien „DB telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen“, „Anzahl verkaufte Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling“ und „DB im Innendienst“ favorisiert wurden. Auch die Anzahl der NeukundInnen im Innendienst oder die Anzahl der Kontaktdaten von potenziellen NeukundInnen im Innendienst wurden als positiv bewertet, jedoch würde dies erst in Zukunft einsetzbar sein, da die Führungskräfte planen den Tätigkeitsbereich der MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst dahingehend

auszuweiten, dass diese auch telefonische KundInnenakquisition bei der Zielgruppe „Büros“ durchführen sollen.

Bei den Zielen werden die Produktziele präferiert. KundInnen-, Kommunikations- und Teamziele werden nur als wichtig bis eher wichtig erachtet.

10.2.3 ExpertInnen

Im Vergleich zum Vertriebsaußendienst sind die ExpertInnen der Meinung, dass eine Besonderheit im Innendienst die Nähe zueinander ist. Es besteht die Befürchtung, dass ein Anreizsystem in diesem Bereich zu einem starken Konkurrenzkampf führen könnte. Den ExpertInnen scheint es tendenziell wichtig zu sein, dass auch ein guter Teamgeist im Vertriebsinnendienst vorherrscht. Auch hier wird die Messung der tatsächlich erbrachten Leistung als Schwierigkeit dargestellt.

Bei der Einführung eines Anreizsystems, welches auf Basis der individuellen Leistung ausgerichtet ist, gehen die Meinungen auseinander. Auf der einen Seite scheint ein solches System sehr wichtig für den Vertriebsinnendienst zu sein, auf der anderen Seite ist die zuvor genannte Sorge, einen Konkurrenzkampf hervorzurufen, zu groß. Gründe für die positive Einstellung zu einem solchen System sind, dass die MitarbeiterInnen somit eine tatsächliche faire Entlohnung erhalten, die Führungskräfte genau erkennen können, welche Leistung jede Person wirklich erbringt und den InnendienstmitarbeiterInnen auch klar gezeigt wird, was von ihnen erwartet wird.

Bei der Einführung eines solchen Systems solle laut Expertinnen auf die folgenden Punkte Acht gegeben werden:

- Faire und objektive Leistungsmessung
- Ausbezahlung sollte zeitnah erfolgen
- Kein zu niedriges Grundgehalt und zu hoher Zusatz
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit
- Vorteil für Unternehmen und MitarbeiterInnen muss gegeben sein
- Nicht mehr als 6 Zielvereinbarungen oder Kennzahlen

Bei der Bestimmung der zu Grunde liegenden Beurteilungsart sind sich die ExpertInnen einig, dass es sich entweder um Zielvereinbarungen oder Kennzahlen handeln sollte. Ebenso scheinen die ExpertInnen der Meinung zu sein, dass diese Werte in einem MitarbeiterInnengespräch vereinbart werden sollten.

Leistungskriterien:

Aus den Daten der Untersuchung ist erkennbar, dass bei den ExpertInnen die Kennzahlen zur Unterstützung des Außendienstes betreffend das Kriterium „DB Vertrieb gesamt“ tendenziell am besten bewertet wurde. Erfassungsfehler und die Anzahl der Betreuungstelefonate mit KundInnen pro Tag wurden als eher wichtig bis eher unwichtig eingestuft.

Bei den Kennzahlen zur KundInnenbetreuung scheinen die KundInnenzufriedenheit und die Erfassungsqualität für die ExpertInnen am aussagekräftigsten zu sein. Auch als eher wichtig erachtet wurde die Erreichbarkeit, Termineinhaltung, Bearbeitungsdauer von Aufträgen, Fehlerquote und das Serviceverhalten am Telefon.

Die beliebtesten Kennzahlen zu den Verkaufsaktivitäten für die befragten ExpertInnen war „Anzahl verkaufter Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling“ und „Deckungsbeitrag telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen“.

Bei den Zielen scheinen die KundInnen-, Produkt- und Teamziele als am wichtigsten erachtet zu werden.

10.2.4 Vergleich

Generell sind sich alle drei befragten Gruppen einig, dass die größte Problematik eines Anreizsystems im Vertriebsinnendienst in der Messung der Leistung liegt. Die ExpertInnen erwähnen zusätzlich, dass bei der Einführung darauf geachtet werden sollte, welche räumliche Nähe die MitarbeiterInnen in diesem Bereich haben und schnell Konkurrenzdenken entstehen könnte.

Die Führungskräfte sowie MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst würden die Einführung eines Anreizsystems auf Basis der individuellen Leistung tendenziell als positiv empfinden. Bei den ExpertInnen gibt es jedoch Bedenken.

Auch bei den möglichen Kriterien eines Anreizsystems sind sich die drei Gruppen in einigen Punkten einig:

- Fairness
- Objektivität
- Erreichbarkeit
- Nachvollziehbarkeit und Transparenz
- Mehrwert für Unternehmen und MitarbeiterInnen

Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die Messung der InnendienstmitarbeiterInnen entweder durch Kennzahlen oder Ziele erfolgen soll.

Die am häufigsten genannten und bevorzugten Leistungskriterien der Gruppen werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tätigkeitsbereich	Wichtige Kriterien	Eher wichtige Kriterien
Unterstützung des Außendienstes	<ul style="list-style-type: none"> • DB Vertrieb gesamt 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassungsfehler
Kundenbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> • KundInnenzufriedenheit • Erfassungsqualität • Fehlerquote 	<ul style="list-style-type: none"> • Serviceverhalten am Telefon • Anzahl der Telefonate • Termineinhaltung • Bearbeitungsdauer von Aufträgen • Wartezeit der KundInnen am Telefon • Erreichbarkeit
Verkaufsaktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • DB verkaufter Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling • DB telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • DB im Innendienst
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Produktziele • KundInnenziele • Teamziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsziele

Tabelle 10: Bevorzugte Leistungskriterien (eigene Darstellung)

10.3. Individuelles Leistungsanreizsystem oder Teamanreizsystem

Im Untersuchungsdesign wurde die Frage gestellt, ob ein individuelles Anreizsystem oder ein Teamsystem besser einführbar und motivationsfördernder wäre. Die

Ergebnisse diesen Bereich betreffend werden in diesem Kapitel je nach Gruppen unterteilt dargestellt, interpretiert und verglichen.

10.3.1 InnendienstmitarbeiterInnen

Bei dem Thema eines individuellen oder Teamanreizsystems ergab die Untersuchung im Fall der Innendienstmitarbeiter kein eindeutiges Ergebnis. In der Regel wird tendenziell ein Anreizsystem, welches aus Elementen für das gesamte Team im Innendienst aber auch aus individuellen Komponenten besteht bevorzugt. Gründe dafür sind, dass das Team dadurch gestärkt wird aber auch jede Person selbst ihre Ziele oder Werte verfolgen kann. Es scheint die Meinung vertreten zu sein, dass es eine größere Leistungssteigerung geben würde, wenn auch individuelle Elemente eingeführt werden würden. Jedoch scheinen einige MitarbeiterInnen im Innendienst zu denken, dass nicht die gesamte Leistung individuell gemessen werden kann sondern auch Teamkomponenten miteinfließen müssen. Außerdem besteht Angst davor, dass andere KollegInnen die Aufgaben als nicht so wichtig erachten wie man selbst und daher durch ein Teamanreizsystem Spannungen entstehen könnten, welche sich eher negativ auf das Teamgefühl auswirken könnten.

Es dürfte allerdings auch eine Tendenz in Richtung eines rein individuellen Anreizsystems geben. Begründet wurde dies damit, dass ein solches System fairer wäre, jeder seine Leistung selbst beeinflussen können und von niemandem abhängig sei. Jedoch könne es durch diese Methode auch zu vielen Einzelkämpfern kommen, was als negativ betrachtet wird.

Gegen ein kombiniertes Modell mit dem Außendienst gemeinsam dürften sprechen, dass dieser ganz anders arbeiten müsse und würde als der Vertriebsinnendienst und hierbei eine gewisse Angst besteht, dass die MitarbeiterInnen im Außendienst von den Leistungen des Innendiensts profitieren. Es gibt jedoch auch positive Sichtweisen für ein Teamanreizsystem mit dem Außendienst gemeinsam, da der Vertrieb als gesamtes ein Team bilden solle und beide Bereiche von einander abhängen.

10.3.2 Führungskräfte

Für die Führungskräfte scheint ein Mix aus einem individuellen und einem Teamanreizsystem die beste Möglichkeit zu sein. Prinzipiell wird die Meinung vertreten,

dass Teamziele nur für Führungskräfte eingesetzt werden sollten, da diese gut an der Leistung des gesamten Teams gemessen werden können. Den befragten Führungskräften ist jedoch bewusst, dass die InnendienstmitarbeiterInnen sehr viel Zeit nebeneinander verbringen und zusammen arbeiten, wodurch gewisse Komponenten, welche für das gesamte Team eingesetzt werden können, als positiv angesehen werden.

Ein Teamanreizsystem für Innen- und Außendienst gemeinsam ist für die leitenden Personen nur in speziellen Situationen denkbar. Dies wäre zum Beispiel eine Möglichkeit, bei Verkaufsaktionen den gesamten Vertrieb zu motivieren. Ansonsten tendieren die Führungskräfte dazu, Außen- und Innendienst getrennt zu betrachten und auch ein jeweils anderes Anreizsystem für diese beiden Bereiche einzuführen.

10.3.3 ExpertInnen

Es ist davon auszugehen, dass die ExpertInnen ein kombiniertes System empfehlen. Das Leistungsanreizsystem sollte auf jeden Fall aus individuellen und teambezogenen Komponenten bestehen. Eine Kombination dürfte präferiert werden da so jede Person ihre eigene Leistungserbringung erkennen kann und auch je nach der eigenen Einbringung vergütet wird. Jedoch wird es als wichtig erachtet, nicht nur Einzelkämpfer zu haben, sondern auch das Team als Gesamtes zu motivieren.

Eine eindeutige Tendenz hin zu einem Anreizsystem gemeinsam mit dem Vertriebsaußendienst oder nur als Teamanreizsystem für den Innendienst gibt es nicht. Auf der einen Seite wird die Meinung vertreten, dass der Außendienst miteinbezogen werden sollte, da so eine Symbiose entstehen könnte und sich der gesamte Vertrieb als eine Einheit sehen würde. Auf der anderen Seite dürfte dies schwierig zu bewerkstelligen und zu kompliziert für MitarbeiterInnen aber auch Führungskräfte sein, wenn nicht klar ist, dass beide Bereiche gleich viel zur Zielerreichung beitragen können.

10.3.4 Vergleich

Wenn es darum geht, ob ein individuelles oder Teamanreizsystem im Vertriebsinnendienst eingeführt werden soll, scheint die Tendenz aller drei Gruppen dahin zu

gehen, dass eine Kombination eingeführt werden sollte. InnendienstmitarbeiterInnen, Führungskräfte und ExpertInnen sind derselben Meinung, dass es sowohl individuelle Komponenten als auch Teamelemente geben muss. Für den Innendienst und die Führungskräfte dürfte ein Teamanreizsystem für den Innendienst besser geeignet sein als ein übergreifendes System gemeinsam mit dem Außendienst, wobei die Führungskräfte hierbei ein Potenzial bei Verkaufsaktionen erkennen. Die ExpertInnen sind sich hierbei jedoch nicht ganz einig, wie weit teamübergreifend ein solches System fungieren sollte.

11. Erstellung eines Leistungsanreizsystems für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH auf Basis der Untersuchungsergebnisse

Im folgenden Kapitel werden Empfehlungen der Autorin für ein Leistungsanreizsystem im Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH, welche auf der zuvor durchgeführten Untersuchung basieren, dargestellt und beschrieben. In weiterer Folge wird das System durch die im theoretischen Teil erstellte Checkliste überprüft und ein Maßnahmenplan erstellt.

11.1. Empfohlenes Leistungsanreizsystem

An Hand der ausgewerteten Daten und der Informationen aus der Theorie empfiehlt die Autorin das folgende Anreizsystem für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH. Auch hierbei werden die drei Hauptthemenblöcke der Anzeilelemente, leistungsabhängige Vergütung und Art des Anreizsystems eingehalten.

<u>Empfohlenes Leistungsanreizsystem für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH</u>	
Thema	Empfehlung
<u>Immaterielle Komponenten</u>	
Teambuildingevents	Teambuildingevents nicht nur für das gesamte Unternehmen weiterhin durchführen sondern

	min. 1-mal jährlich eigene Teambuildingveranstaltungen für den Vertriebsinnendienst planen.
Aus- und Weiterbildungen	Weiterhin jährliche angebotene Weiterbildungsmöglichkeiten für alle MitarbeiterInnen des Vertriebsinnendienstes durchführen.
Cafeteria-System	Einführung eines Cafeteria-Systems für immaterielle Bestandteile: Sportangebote Gesundheitschecks Kulturelle Zuschüsse
<u>Materielle Komponenten</u>	
Gratis Jahresvorrat an Kaffee oder Tee	Auswertung der Kennzahl „Deckungsbeitrag verkaufter Artikel durch Cross- bzw. Upselling“ am Jahresende. Verleihung des kostenlosen Jahresvorrats für den gesamten Haushalt an die Person mit dem höchsten Ergebnis.
Leistungsabhängige Vergütung	
Art des Systems	Kombination aus: <ul style="list-style-type: none"> • Teamkomponenten im Vertriebsinnendienst • Individuelle Komponenten
Leistungsmessung	
<i>Deckungsbeitrag im Innendienst</i>	<i>Einführung der Kennzahl „Deckungsbeitrag im Innendienst“ als Teamziel für den gesamten Vertriebsinnendienst.</i> <i>Ausschlaggebend für:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>variablen Gehaltsanteil</i>
<i>Deckungsbeitrag telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen</i>	<i>Einführung der Kennzahl zur Messung der individuellen Leistung der MitarbeiterInnen.</i> <i>Ausschlaggebend für:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>variablen Gehaltsanteil</i>
<i>Deckungsbeitrag verkaufter Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling</i>	<i>Einführung der Kennzahl zur Messung der individuellen Leistung der MitarbeiterInnen</i> <i>Ausschlaggebend für:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>variablen Gehaltsanteil</i> • <i>gratis Jahresvorrat an Kaffee und Tee</i>

Kundenzufriedenheit	Einführung eines Verfahrens zur Messung der Kundenzufriedenheit jedoch ohne direkte Verbindung zum variablen Gehaltsanteil der InnendienstmitarbeiterInnen
Erfassungsqualität	Erstellung einer Checkliste, welche Punkte erfasst werden müssen, jedoch ohne direkte Verbindung zum variablen Gehaltsanteil der InnendienstmitarbeiterInnen
Festlegung der Zielwerte	Die Festlegung der Zielwerte erfolgt gemeinsam mit den InnendienstmitarbeiterInnen.
Ausbezahlung	Zeitnahe und somit quartalsmäßige Auswertung und Ausbezahlung
Verhältnis variable Vergütung und Grundgehalt	Variabler Anteil beträgt 10% des fixen Gehalts

Tabelle 11: Empfohlenes Leistungsanreizsystem für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH (eigene Darstellung)

11.1.1 Anreizelemente

Bei der Auswahl der Anreizelemente empfiehlt die Autorin, sowohl materielle als auch immaterielle Komponenten zu wählen. Dies resultiert daraus, dass MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst eher zu immateriellen Elementen tendieren, die Führungskräfte scheinen allerdings materielle Komponenten zu präferieren und auch die ExpertInnen konnten sich hierbei nicht einig werden.

Der empfohlene Mix von materiellen und immateriellen Komponenten wurde in der nachstehenden Tabelle dargestellt.

Materielle Anreize		Immaterielle Anreize	
Empfohlene Elemente	Einführen für:	Empfohlene Elemente	Einführen für:
<u>Leistungsabhängige Vergütung</u>	Individuell bzw. teambezogen	<u>Soziale Anreize – Teambuildingevents</u>	Innendienst gesamt
<u>Gratis Jahresvorrat Kaffee oder Tee</u>	Personen mit bester Leistung am Jahresende	<u>Aus- und Weiterbildungen</u>	Innendienst gesamt

Tabelle 12: empfohlene Anreizelemente (eigene Darstellung)

Materielle Anreize:

Die Autorin empfiehlt, Beteiligungen, eine zusätzliche Altersvorsorge sowie die Freigabe zur privaten Verwendung von Betriebsmitteln nicht einzuführen. Bei allen drei Punkten war bei den InnendienstmitarbeiterInnen keine klare Tendenz erkennbar und auch die Führungskräfte sprachen sich teilweise gegen diese Elemente aus. Ebenso gaben die ExpertInnen hierzu keine klare Empfehlung ab.

Es wird jedoch empfohlen eine leistungsabhängige Vergütung im Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH einzuführen. Auf dieses Element wird im Kapitel 11.1.3 allerdings noch genauer eingegangen.

Als Vorschlag der InnendienstmitarbeiterInnen und der Führungskräfte wurde der kostenlose Bezug von firmeneigenen Produkten erwähnt. Hier empfiehlt die Autorin am Ende des Geschäftsjahres der Person im Vertriebsinnendienst mit der besten Leistung (auf die Leistungsmessung wird im Kapitel 11.1.3 genauer eingegangen) einen Jahresvorrat für den gesamten Haushalt an Kaffee und Tee zur Verfügung zu stellen.

Immaterielle Anreize:

Durch die Untersuchung kam zum Vorschein, dass Komponenten wie Führungsstil, Arbeitsinhalte oder das Image des Unternehmens in der Regel starke Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und die Motivation der MitarbeiterInnen haben. Hierbei gibt die Autorin allerdings keine Empfehlungen ab, da die InnendienstmitarbeiterInnen der J. Hornig GmbH bei der Befragung angaben, mit all diesen Punkten überaus zufrieden zu sein. Der gelebte Führungsstil der Führungskräfte der J. Hornig GmbH wird sehr geschätzt und auch die Abwechslung in der Arbeit ist für viele MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst bereits ein Motivator. Ebenfalls gaben alle befragten ArbeitnehmerInnen der J. Hornig GmbH an, stolz darauf zu sein, ein Mitglied des Teams dieses Unternehmens zu sein. Was jedoch sehr häufig erwähnt wurde, war das Verlangen nach Wertschätzung durch die Vorgesetzten. Hier scheint ein einfaches und nettes „Hallo“ durch den Geschäftsführer schon zu reichen, um die MitarbeiterInnen bis zu einem gewissen Grad zu motivieren.

Eine flexible Arbeitszeitregelung betreffend empfiehlt die Autorin, keine Gleitzeit einzuführen. Prinzipiell gilt eine 38,5-Stunden-Woche. Die Öffnungszeiten des Call-

Centers, zu denen die MitarbeiterInnen vor Ort sein müssen wurden vom Geschäftsführer folgender Maßen festgelegt:

Mo - Do: 08.00 - 12.00 und 13.00 - 17.00 Uhr

Fr: 08.00 - 12.00 Uhr

Somit hat das Call-Center 36 Stunden die Woche geöffnet, was bei einer Gleitzeitregelung dazu führen würde, dass nur 2,5 Stunden in der Woche frei wählbar und die Kernzeit zu knapp bemessen wäre. Zusätzlich ist hierbei bei den InnendienstmitarbeiterInnen keine klare Tendenz erkennbar, womit die Autorin empfiehlt, die bisherige Regelung beizubehalten.

Da bei den Karrierechancen die Möglichkeiten im Unternehmen begrenzt sind und dies laut Befragung der InnendienstmitarbeiterInnen auch eher keine bis keine Auswirkung auf die Leistungsbereitschaft hat, wird dieser Punkt von der Autorin als Anreizelement verworfen.

Ein zusätzlicher Urlaubstag wurde zwar sowohl von den ExpertInnen als auch von den InnendienstmitarbeiterInnen als positiv beurteilt, jedoch sprachen sich die Führungskräfte stark gegen die Einführung eines solchen Elements aus. Da der Autorin auf Grund der Aussage des Geschäftsführers bewusst ist, dass diese Komponente in der J. Hornig GmbH sicherlich nicht eingeführt werden wird, wird die Verwendung auch nicht empfohlen.

Die Autorin spricht sich dahingegen für die Einführung sozialer Anreize, insbesondere Veranstaltungen, zur Stärkung des Teams aus. Dieser Punkt wurde von allen drei Gruppen als positiv empfunden, wobei Teambuildingevents in der Regel als Erstes genannt wurden. Hier empfiehlt die Autorin auf der einen Seite, weiterhin Teamevents das gesamte Unternehmen übergreifend beizubehalten, schlägt aber auch vor, Teambuildingveranstaltungen rein für den Innendienst einzuführen. Hierbei gab es jedoch in der Befragung eine Tendenz dahingehend, dass ein solches Event, wenn es in der Freizeit veranstaltet wird, eher als Demotivation empfunden wird. Daher rät die Autorin dazu, dies unter der Woche anzusetzen. Ebenso gilt zu beachten, dass das Teambuilding darauf abzielen soll, die Sicherheit im Team und das Vertrauen zueinander zu stärken. Daher wird empfohlen, dass Teambuildingevent auf die folgenden Punkte zu fokussieren:

- Rollen/Charaktere im Team
- Was macht ein Team aus
- Wie kann man enger bzw. besser zusammenarbeiten

Die Innendienstmitarbeiterinnen sollen sich im Zuge der Team-Challenge auf einer ganz persönlichen Ebene kennen lernen und effektiv zusammen arbeiten um einen Team-Erfolg zu erzielen. Nicht nur der Zusammenhalt sollte gestärkt werden, sondern insbesondere das Vertrauen zueinander.

Als weiteres immaterielles Anreizelemente empfiehlt die Autorin, weiterhin Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten. Die bisherigen jährlichen Verkaufsschulungen für den gesamten Vertriebsinnendienst sollten auch in Zukunft durchgeführt werden, da die Untersuchung den Schluss zulässt, dass diese sich positiv auf die Leistungsbereitschaft der InnendienstmitarbeiterInnen auswirken.

Cafeteria-System

Dieses System wurde von den InnendienstmitarbeiterInnen tendenziell als sehr positiv empfunden, jedoch war eine Führungskraft gegen die Einführung eines solchen Systems. Die Meinungen der ExpertInnen gingen zwar auseinander, jedoch scheint ein solches Modell auf Basis von immateriellen Anreizen empfehlenswert zu sein.

Bei der Frage nach weiteren sozialen Anreizen neben Teambuildingevents kamen verschiedene Wünsche zum Vorschein. Unter anderem wurden hierbei Zuschüsse zu kulturellen Veranstaltungen oder auch Sportangebote genannt. Es scheint den MitarbeiterInnen im Innendienst auch tendenziell wichtig zu sein auf Ihre Gesundheit zu achten, wodurch manche ein gesundes Mittagessen oder Gesundheitschecks als motivierend empfinden würden.

Daher schlägt die Autorin trotz gegenteiliger Meinung der Führungskräfte vor, ein Cafeteria-System bestehend aus den folgenden Elementen einzuführen:

- Sportangebote
- Zuschüsse zu kulturellen Veranstaltungen (Kino, Theater, Oper, Kabarett, etc.)
- Gesundheitschecks oder auch Impfaktionen

Hierbei sollen die MitarbeiterInnen der J. Hornig GmbH die Möglichkeit haben frei unter diesen Punkten zu wählen.

11.1.2 Art des Anreizsystems

Bevor eine Empfehlung bezüglich der Art des Anreizsystems, individuell oder teambezogen, abgegeben werden kann, muss vorab überprüft werden, ob die Anforderungen für ein Teamanreizsystem überhaupt erfüllt werden.

Anforderung	Team Innendienst	Team Innen- und Außendienst
<u>Schwer trennbare Einzelbeiträge der MitarbeiterInnen</u>	Ist gegeben, da zwar jeder Außendienstmitarbeiter und somit auch die KundInnen einer Innendienstmitarbeiterin zugeordnet sind, allerdings kann dies bei Anrufen nie genau getrennt werden, wodurch es auf jeden Fall Bereiche gibt, die im Innendienst nicht trennbar sind.	Es ist zwar erkennbar wo die KundInnen gekauft haben, allerdings betreuen Außen- und Innendienst beide alle KundInnen, wodurch es oftmals schwer wird gewisse Einzelbeiträge zu trennen.
<u>Stark ausgeprägtes Zugehörigkeits- und Sicherheitsbedürfnis der Belegschaft</u>	Die Befragung der InnendienstmitarbeiterInnen legt nahe, dass diese das Betriebsklima sehr schätzen, dem Unternehmen sehr verbunden sind und ein Zugehörigkeitsbedürfnis verspüren. Um den Teamgedanken noch zu stärken, wurden im Kapitel 11.1.1 bereits Teambuildingmaßnahmen vorgeschlagen.	Die Befragung der InnendienstmitarbeiterInnen lässt erkennen, dass zwischen Innen- und Außendienst tendenziell eher kein Zugehörigkeitsgefühl besteht.
<u>Homogenität der Ziele und Qualifikationen und gleichwertige Betrachtung der Beiträge</u>	Da die Ziele erst definiert werden müssen, kann hierbei auf die Homogenität geachtet werden. Wie in der Situationsanalyse beschrieben, wird von allen MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst dieselbe Leistung erwartet, womit die Qualifikationen sowie die Betrachtung der Beiträge gleichwertig sind.	Wie bereits in Kapitel 8.1 erkennbar wurde, haben die MitarbeiterInnen im Außendienst einen völlig anderen Aufgabenbereich als all jene im Innendienst, wodurch auch die Beiträge differenziert zu betrachten sind.
<u>Unabkömmliche gegenseitige Unterstützung</u>	Wie bereits zuvor beschrieben, sind die KundInnen den jeweiligen MitarbeiterInnen zwar zugeteilt, jedoch kann bei Anrufen, welche in einen Verteiler geleitet werden,	Aus der Untersuchung wird erkennbar, dass Außen- und Innendienst sich gegenseitig unterstützen müssen, damit der gesamte Vertrieb erfolgreich ist.

	nicht bestimmt werden, dass wirklich jede Kundin und jeder Kunde zur richtigen Dame weitergeleitet wird somit ist die gegenseitige Unterstützung unabkömmlich.	
<u>Existenz der Gruppe seit längerem</u>	Dieser Punkt ist gegeben, da es die Abteilung bereits seit einiger Zeit gibt.	Auch dieser Punkt gegeben, da es die Abteilung „Vertrieb außer Haus“ bereits seit längerer Zeit gibt.
<u>Bereitschaft jedes einzelnen Mitglieds einen guten Beitrag zu leisten</u>	Die Ergebnisse der Befragung lassen den Schluss zu, dass auch dieser Punkt gegeben ist.	Da die AußendienstmitarbeiterInnen nicht befragt wurden, kann dieser Punkt nicht beantwortet werden.

Tabelle 13: Überprüfung Erfüllung Anforderungen Teamanreizsystem (eigene Darstellung)

Die Autorin empfiehlt in diesem Fall ein Leistungsanreizsystem welches aus individuellen und Team-Elementen besteht, einzuführen. Die Tendenz nach individuellen Komponenten ist bei allen drei Gruppen erkennbar und auch der Wunsch, wirklich fair je nach erbrachter Leistung jeder einzelnen Person bewertet zu werden, kam zum Vorschein. Die Anforderungen an ein Teamanreizsystem wurden vom Innendienst erfüllt. Jedoch waren nicht alle Punkte gegeben, wenn Innen- und Außendienst gemeinsam betrachtet wurden. Auch die befragten Gruppen neigen eher zu einem Teamanreizsystem rein für den Innendienst. Aus all diesen Gründen und weil auch in der Literatur Teamelemente empfohlen werden, schlägt die Autorin vor Komponenten den Innendienst als Team betreffend einzuführen.

11.1.3 Leistungsabhängige Vergütung

Auf Basis der vorangegangenen Untersuchung empfiehlt die Autorin eine leistungsabhängige Vergütung im Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH einzuführen.

Bei der Anzahl der zu verwendenden Leistungskriterien konnten sich Führungskräfte, ExpertInnen und die Literatur nicht einig werden. Da das System für die J. Hornig GmbH erstellt werden soll und es dringender Wunsch der Vorgesetzten war so wenig Kriterien wie möglich zu vereinbaren, wenn möglich nur drei, und sich auch in der Befragung drei Hauptkriterien herauskristallisiert haben, empfiehlt die Autorin, diese zur Messung der Leistung der InnendienstmitarbeiterInnen der J. Hornig GmbH heranzuziehen.

Durch die Untersuchung war eine Tendenz hin zu Kennzahlen oder Zielvereinbarungen erkennbar. Ebenso legt die Untersuchung die Interpretation nahe, dass Kunden-, Produkt- und Teamziele gegenüber Kommunikationszielen zu bevorzugen sind. So schlägt die Autorin vor, die folgenden Kriterien zur Leistungsmessung im Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH einzuführen.

	Innendienst als Team	Individuell
Kundenziele	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit 	
Produktziele	<ul style="list-style-type: none"> • Deckungsbeitrag im Innendienst 	<ul style="list-style-type: none"> • Deckungsbeitrag telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen • Deckungsbeitrag verkaufter Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling

Tabelle 14: Empfohlene Kriterien zur Leistungsmessung (eigene Darstellung)

Bei den Kennzahlen zur Unterstützung des Vertriebsaußendienstes gab es laut der Untersuchung eine Neigung hin zur Messung durch den Deckungsbeitrag im gesamten Vertrieb. Da jedoch zuvor die Einführung einer Teammessung gemeinsam mit dem Vertriebsaußendienst ausgeschlossen wurde, wurde von der Autorin auch diese Möglichkeit verworfen. Im Generellen und wie in der Situationsanalyse erkennbar wurde, gibt es zwar ein paar Tätigkeiten im Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH, welche den Vertriebsaußendienst unterstützen, allerdings sind diese eher gering. Daher empfiehlt die Autorin, sich auf Kennzahlen, welche mit anderen Tätigkeitsbereichen gekoppelt sind, zu beziehen.

Eine weitere Kennzahl welche von allen drei Gruppen als positiv empfunden wurde ist die Erfassungsqualität. Hierbei empfiehlt die Autorin jedoch dies nicht als Kriterium zur Messung der Leistung heranzuziehen, sondern eine „Checkliste“ dafür zu erstellen.

Die Kundenzufriedenheit scheint von allen drei Gruppen eine favorisierte Kennzahl zu sein, weshalb die Autorin auch empfiehlt, dies zu erheben. Allerdings wird nicht empfohlen, daran auch tatsächlich die Leistung der MitarbeiterInnen zu messen und somit den Vergütungsanteil auszumachen. Da es sich hierbei um eine qualitative Zielvereinbarung handelt muss ein Verfahren zur Erhebung gewählt werden und klar sein, dass dies nicht die gesamte Komplexität der Kundenbeziehung widerspiegelt (vgl. Bernatzeder 2010, S. 93).

In weiterer Folge empfiehlt die Autorin, den generellen Deckungsbeitrag als Teamziel für den gesamten Vertriebsinnendienst zu verwenden. Grund dafür, nicht den

Deckungsbeitrag jeder einzelnen Person als Bemessungsgrundlage zu wählen, ist die Tatsache, wie bereits in der Situationsanalyse beschrieben, dass die Potenziale der KundInnen nicht wie im Vertriebsaußendienst pro Gebiet errechnet werden können. Alle KundInnen wählen die gleiche Telefonnummer und können somit zu jeder Person im Vertriebsinnendienst durchgestellt werden. Dadurch würde das Anreizsystem nicht fair bleiben, weshalb die Autorin rät, dies als Team- und nicht als Einzelziel einzuführen.

Da die InnendienstmitarbeiterInnen bei Verkaufsaktionen ihr Ergebnis sehr gut selbst beeinflussen können, wird auch diese Kennzahl befürwortet. Außerdem wurde als Unternehmensziel angegeben den Umsatz bei Verkaufsaktionen zu steigern. Durch die Einführung dieser Kennzahl ist klar erkennbar, inwieweit der Innendienst zum Unternehmensziel beitragen konnte.

Wie bereits in Kapitel 11.1.1 beschrieben, empfiehlt die Autorin der Person mit der besten Leistung am Jahresende einen Jahresvorrat an Kaffee oder Tee zu schenken. Da ein Unternehmensziel der J. Hornig GmbH lautet, den Umsatz bei den Zusatzartikeln zu steigern, schlägt die Autorin vor, den Jahresvorrat an jene Person zu übergeben, die im gesamten Jahr den höchsten Wert bei dem Kriterium „Anzahl verkaufte Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling“ erreicht hat. So kann der Ansporn bei den MitarbeiterInnen das Cross- und Up-Selling betreffend gesteigert werden, um das Unternehmensziel zu erreichen.

Die Autorin schlägt vor, alle drei Leistungskriterien für die Bemessung der variablen Vergütung heranzuziehen. Angelehnt an die Bemessungskriterien der Außendienstmitarbeiter und in Anbetracht der häufig erwähnten Wichtigkeit des Teamzusammenhalts und eines guten Betriebsklimas, empfiehlt die Autorin die folgende Gewichtung bei den Kennzahlen hinsichtlich ihres Beitrags zum variablen Anteil der Vergütung vorzunehmen:

- 50% DB im Vertriebsinnendienst
- 25% DB telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen
- 25% DB verkaufter Artikel durch Up- bzw. Cross-Selling

Da die Ausbezahlung zeitnah erfolgen sollte, empfiehlt die Autorin eine quartalsmäßige Auswertung und auch Ausbezahlung. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen darauf schließen, dass die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst befürchten bei einer leistungsabhängigen Vergütung würde der variable Anteil zu groß und der

fixe Anteil zu gering sein. Auch die ExpertInnen warnen eher davor das Grundgehalt zu gering anzusetzen. Daher wird empfohlen, den variablen Anteil bei Einführung mit nur 10% des fixen Gehalts anzusetzen, was auch bereits von den Führungskräften im Rahmen der Befragung bestätigt wurde.

Die Autorin empfiehlt, dass Zielwerte für alle zuvor vorgeschlagenen Kennzahlen in einem Gespräch zwischen MitarbeiterInnen und den Führungskräften gemeinsam bestimmt werden sollten. Die Führungskräfte der J. Hornig GmbH sollten sich zwar vorab einen gewissen Rahmen überlegen, allerdings schien es den MitarbeiterInnen sehr wichtig zu sein, bei der Bestimmung der Werte miteinbezogen zu werden. Ebenso sollte darauf geachtet werden, dass auf die Personen mit Teilzeitbeschäftigung eingegangen wird, um das Anreizsystem wirklich fair, transparent und nicht diskriminierend zu gestalten.

11.2. Überprüfung der Checkliste für ein erfolgreiches Leistungsanreizsystem

In diesem Kapitel wird überprüft, ob das empfohlene System die im theoretischen Teil angefertigte Checkliste erfüllt und somit allen Anforderungen gerecht wird.

Vorab muss jedoch die Wirtschaftlichkeit der Einführung dieses Anreizsystems berechnet und somit überprüft werden.

Maßnahmen / Ziele	Erklärung	Kosten	Zusätzliche Einnahmen
<u>Teambuilding</u>	Die Kosten für ein Teambuildingevent betragen laut Recherche für 5 Personen in etwa zwischen € 1.200,00 und € 3.000 (vgl. Jeloucan 08.05.2017)	€ 3.000,00	
<u>Aus- und Weiterbildungen</u>	Kosten für das gesamte Team betragen € 2.000,00 (vgl. Schusteritsch 07.04.2017)	€ 2.000,00	
<u>Jahresvorrat Kaffee</u>	Durchschnittlicher pro Kopf Konsum von Kaffee in Österreich beträgt jährlich 7,8 kg (vgl. Statista 2015b) Durchschnittliche Haushaltsgröße in Österreich beträgt 2,23 Personen (vgl. Statistik Austria 2017). 1 kg Kaffee kostet der J. Hornig GmbH ca. € 6,00 (vgl. Schusteritsch 07.04.2017)	€ 104,40	

	7,8 x 2,23 x 6 = € 104,364		
<u>Jahresvorrat Tee</u>	<p>Durchschnittlicher pro Kopf Konsum von Tee in Österreich beträgt jährlich 0,2 kg (vgl. Statista 2011)</p> <p>In einer Teepackung befinden sich ca. 1,5 Gramm Tee und eine Packung kostet der J. Hornig GmbH € 0,70 (vgl. Schusteritsch 07.04.2017)</p> <p>Durchschnittliche Haushaltsgröße in Österreich beträgt 2,23 Personen (vgl. Statistik Austria 2017).</p> <p>$0,2/0,0015 \times 2,23 = 297,333 \rightarrow \text{ca.} 297 \text{ Teepackungen/Jahr}$</p> <p>$297 \times 0,7 = € 207,90$</p>	€ 207,90	
<u>Variabler Anteil</u>	<p>Durchschnittliches Bruttoeinkommen der MitarbeiterInnen beträgt € 1.800 (vgl. Schusteritsch 07.04.2017).</p> <p>Empfohlener variabler Anteil beträgt 10% des Einkommens</p> <p>$1.800 \times 0,1 \times 12 = 2.160 €$</p> <p>$2.160 \times 5 \text{ (MitarbeiterInnen)} = € 10.800$</p>	€ 10.800,00	
<u>Gesamtkosten</u>		€ 16.112,30	
<u>Zusatzartikel</u>	<p>Das Ziel der J. Hornig GmbH ist es, den Umsatz bei den Zusatzartikeln bis zum 01.01.2019 von jährlich € 1,2 Millionen um 10% zu steigern.</p> <p>Der DB beträgt jährlich ca. € 650.000. Der Innendienst macht ca. ein Drittel des Umsatzes bei den Zusatzartikeln durch Cross- bzw. Up-Selling. (vgl. Schusteritsch 07.04.2017).</p> <p>$650.000 \times 0,1 = € 65.000$</p> <p>$65.000 / 3 = € 21.666$</p>		€ 21.666,00
<u>Verkaufsaktionen</u>	<p>Das Ziel der J. Hornig GmbH ist es, die Angebotserfolgsquote der InnendienstmitarbeiterInnen bei Verkaufsaktionen bis zum 01.01.2019 von 15% auf 20% zu steigern.</p> <p>Momentan wird im Vertriebsinnendienst bei einer Verkaufsaktionen ein DB von ca € 4.000 erwirtschaftet (vgl. Schusteritsch 07.04.2017).</p>		€ 10.664,00

	Wird nun die Angebotserfolgsquote von derzeit 15% (DB € 4.000) auf 20% (DB € 5.333) gesteigert so ergibt das ein Plus von € 1.333. Jährlich werden 8 Verkaufsaktionen durchgeführt (vgl. Schusteritsch 07.04.2017). 1.333 x 8 = 10.664 €		
<u>Zusätzliche Einnahmen Gesamt</u>			<u>€ 32.330</u>

Tabelle 15: Gegenüberstellung Kosten und zusätzliche Einnahmen (eigene Darstellung)

Durch die obige Berechnung ist erkennbar, dass die zusätzlichen Einnahmen die Kosten für das Leistungsanreizsystem um € 16.217,70 übersteigen womit das vorgeschlagene Leistungsanreizsystem als wirtschaftlich gilt. Natürlich muss darauf geachtet werden, dass nicht nur das Anreizsystem alleine ausschlaggebend für die zusätzlichen Einnahmen ist.

<u>Generelle Anforderungen</u>	
Veränderungen	Die Möglichkeit das Anreizsystem nach einer gewissen Zeit leicht zu verändern ist gegeben.
Wirtschaftlichkeit	Wie durch die vorhergehende Berechnung bewiesen wurde ist das System als wirtschaftlich einzuordnen.
Abrechnungszeitraum	Zeitnahe Abrechnung ist gegeben Klare Kommunikation des Abrechnungszeitraums wird empfohlen
KundInnenfokus	Die KundInnen und ihre Zufriedenheit bleibt stets im Mittelpunkt was auch der Grund dafür ist, dass keine Kennzahlen wie „Anzahl der Kundenanrufe pro Tag“ gewählt wurden, um die Qualität der Anrufe beizubehalten.
Strikte Hand der Führungsperson	Es wird empfohlen das Leistungsanreizsystem nur einzuführen, wenn die Führungskräfte klar hinter dem System stehen.
<u>Aufgabengebiet</u>	
Erläuterung Aufgabengebiet	Die Aufgabengebiete der MitarbeiterInnen wurden klar erläutert.

<u>Individuelles Anreizsystem / Teamanreizsystem / Mischung</u>	
Teamanreizsystem	In Kapitel 11.1.2 wurde bereits überprüft, ob alle Kriterien für ein Teamanreizsystem gegeben sind.
Mix	Da die Möglichkeit eines Teamanreizsystems bestand, wurde eine Kombination empfohlen.
Kommunikation	Eine klare Kommunikation des Vorhabens und der Entscheidung an die Belegschaft wird nahe gelegt.
<u>Auswahl der Anreizarten</u>	
Einbeziehung MitarbeiterInnen	Die MitarbeiterInnen wurden hinsichtlich ihrer Präferenzen befragt.
Verhältnis variable Vergütung und fixer Anteil	Da Sorge um ein zu geringes Grundgehalt bestand, wurde ein 10%iger variabler Anteil empfohlen.
Mix von materiellen und immateriellen Anreizen	Ein Mix aus materiellen sowie immateriellen Anreizen wurde nahegelegt.
Spürbare Anreize	Die Anreize wurden so gewählt, dass sie auch tatsächlich spürbar für die MitarbeiterInnen sind.
<u>Leistungsbeurteilung</u>	
Bedeutung von Erfolg	Durch die Leistungskriterien kann den MitarbeiterInnen klarer gemacht werden, wann sie tatsächlich erfolgreich waren.
Leistungsbeurteilung	Eine klare Kommunikation, was mit der Leistungsbeurteilung im Unternehmen erreicht werden soll, wird empfohlen.
Überdurchschnittliche Leistungen	Bei der Zielwertfindung wird empfohlen darauf zu achten, dass es sich nicht um eine Basisleistung sondern eine Leistung über dem Durchschnitt handeln sollte.
Gerechtigkeit	Durch die gewählten Kriterien besteht eine Chancengleichheit für alle MitarbeiterInnen.
Diskriminierung	Die Führungskräfte werden darauf hingewiesen, dass die Zielwerte je nach Stundenausmaß der MitarbeiterInnen gewählt werden müssen, um niemanden zu diskriminieren.
Beeinflussbar	Die Leistungskriterien wurden so gewählt, dass diese auch tatsächlich von den MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst beeinflussbar sind.

Transparenz	Die Auswertung der gewählten Kriterien bietet die Möglichkeit zur Transparenz.
Definition der Kriterien	Die Kriterien sind klar und verständlich formuliert
Ablauf der Beurteilung	Der Ablauf der Beurteilung ist transparent und nachvollziehbar
Objektivität	Objektivität bei der Bewertung und Verteilung ist gesichert
Anzahl Kriterien	Die Anzahl der Kriterien überschreitet die vorgegebene Zahl nicht
Ziele	Die Ziele werden gemeinsam mit dem MitarbeiterInnen definiert, es wird empfohlen, dass sich diese aus den Unternehmenszielen ableiten, eine Verknüpfung zur Strategie haben und SMART formuliert werden. Auf die Kongruenz und Gefahr der Kannibalisierung wird hingewiesen.

Tabelle 16: Überprüfung Checkliste (eigene Darstellung)

11.3. Maßnahmenplan

Im folgenden Kapitel wird der Maßnahmenplan dargestellt. Bei der Wahl der Maßnahmen wurden Prioritäten vergeben. Hierbei wurden folgende Kategorien definiert:

- A: aus Sicht der Autorin wird sofortiges Handeln empfohlen
- B: aus Sicht der Autorin ist das Handeln erforderlich
- C: aus Sicht der Autorin ist das Handeln wünschenswert

<u>Nr.</u>	<u>Maßnahme</u>	<u>Beschreibung</u>	<u>Kategorie</u>	<u>Zuständigkeit</u>	<u>Umsetzung</u>
Paket 1: Generelle Maßnahmen vorab					
1.1	<u>Ankündigung</u> <u>Einführung</u> <u>Leistungsanreizsystem</u>	Klare Kommunikation an Vertriebsinnendienst und Außendienst bereits im Vorhinein, dass ein Leistungsanreizsystem im Vertriebsinnendienst eingeführt werden wird. Inklusive Kommunikation der Implementierungsart.	B	GF, NV, LVI	06/2017
1.2	<u>Rechtliche</u> <u>Prüfung</u>	Rechtliche Überprüfung aller im Leistungsanreizsystem vorkommenden geplanten Merkmale.	A	GF, NV	07/2017

Paket 2: Immaterielle Komponenten des Anreizsystems					
2.1	<u>Teambuildingevent</u> <u>Innen-</u> <u>dienst</u>	Festlegen eines Budgets für das Teambuildingevent	A	GF, NV	08/2017
		Gemeinsame Ideensammlung der gewünschten Ausflugsziele und Termine	C	LVI, MA	08/2017
		Verschiedene Angebote einholen	B	LVI	08/2017 bis 09/2017
		Auswahl Ausflugsziel und Termin	A	NV, LVI	09/2017
		Kommunikation des geplanten Events an die MitarbeiterInnen	A	LVI	10/2017
2.2	<u>Aus- und Weiterbildung</u>	Festlegung des Budgets für die Aus- und Weiterbildungen	A	GF, NV	08/2017
		Erhebung der gewünschten Aus- und Weiterbildungen	C	LVI, MA	09/2017
		Einholen von verschiedenen Angeboten	B	LVI	09/2017 bis 10/2017
		Terminfixierung und Buchung der Weiterbildung	A	NV, LVI	10/2017
		Kommunikation der geplanten Aus- und Weiterbildung an die MitarbeiterInnen	A	LVI	10/2017
Paket 3: Cafeteria System					
3.1	<u>Kommunikation</u>	Kommunikation zum geplanten Cafeteria-System	B	GF, NV	08/2017
3.2	<u>Sportangebote</u>	Umfrage nach erwünschten Sportangeboten	C	LVI, MA	08/2017
		Einholen von Angeboten	C	NV, LVI	09/2017 bis 10/2017
		Festlegung des Angebots	A	GF, NV, LVI	10/2017
3.3	<u>Kulturelle Zuschüsse</u>	Umfrage nach verwendeten kulturellen Angeboten	C	LVI, MA	08/2017

		Einholen von Angeboten	C	NV, LVI	09/2017 bis 10/2017
		Festlegung der kulturellen Zuschüsse	A	GF, NV, LVI	10/2017
3.4	<u>Angebote zur Förderung der Gesundheit</u>	Umfrage nach erwünschten Angeboten im Gesundheitsbereich	C	LVI, MA	08/2017
		Einholen von Angeboten	C	NV, LVI	09/2017 bis 10/2017
		Festlegung des Angebots zur Förderung der Gesundheit	A	GF, NV, LVI	10/2017
3.5	<u>Kommunikation</u>	Kommunikation zum festgelegten Cafeteria-System	A	GF, NV	10/2017
Paket 4: Materielle Komponenten des Anreizsystems					
4.1	<u>Kommunikation der Vorgehensweise</u>	Kommunikation an die MitarbeiterInnen wie der Prozess der Einführung der materiellen Komponenten des Anreizsystems ablaufen wird	C	GF, NV, LVI	09/2017
4.2	<u>Festlegung Zielwert und ausbezahlbaren Betrag für „DB im Vertriebsinnendienst“</u>	Vorab Festlegung der Grenzwerte unter der Beachtung, dass nicht Basisleistungen sondern nur überdurchschnittliche Leistungen belohnt werden sollen.	A	GF, NV	10/2017
		Gemeinsame Erarbeitung der Zielwerte	B	NV, LVI	10/2017
		Festlegung des auszubehaltenden Betrags bei Zielerreichung (50% des variablen Anteils pro Person)	A	NV, LVI	10/2017
		Kommunikation des geplanten Zielwerts und ausbezahlbaren Betrags an die MitarbeiterInnen	A	LVI	10/2017
4.3	<u>Festlegung Zielwert und ausbezahlbaren Betrag für</u>	Vorab Festlegung der Grenzwerte unter der Beachtung, dass nicht Basisleistungen sondern nur überdurchschnittliche Leistungen belohnt werden sollen.	A	GF, NV, LVI	10/2017

	<u>„DB telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen“ und „DB der verkauften Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling“</u>	Vereinbarung individueller Termine für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter	A	NV, LVI, MA	10/2017
		Individuelle gemeinsame Erarbeitung der zu erreichenden Zielwerte. Hierbei muss jedoch umsichtig gehandelt werden, dass auch wirkliche alle Personen passende und faire Zielwerte erhalten	B	NV, LVI, MA	10/2017 bis 11/2017
		Festlegung des auszubezahlenden Betrags bei Zielerreichung (jeweils 25% des variablen Anteils pro Person)	A	NV, LVI, MA	11/2017
Paket 5: Sonstige Elemente					
5.1	<u>Checkliste Erfassungsqualität</u>	Brainstorming der wichtigsten Punkte bei der Erfassung von Aufträgen	C	LVI, MA	09/2017
		Erstellung einer Checkliste zur Erfassungsqualität	C	LVI	09/2017
		Vorstellung und Einführung der Checkliste	C	LVI	09/2017
5.2	<u>Kundenzufriedenheitsmessung</u>	Analyse der möglichen Verfahren zur Kundenzufriedenheitsmessung	C	GF, NV	10/2017
		Auswahl eines Verfahrens zur Kundenzufriedenheitsmessung	C	GF, NV	11/2017
		Erstellung des konkreten Vorgangs zur Messung der Kundenzufriedenheit	C	GF, NV	11/2017 bis 12/2017
		Kommunikation an alle MitarbeiterInnen zur geplanten Einführung	C	GF, NV	12/2017
		Einführung des Verfahrens zur Kundenzufriedenheitsmessung	C	GF, NV	01/2018
Paket 6: Einführung des Anreizsystems					
6.1	<u>Präsentation</u>	Präsentation des geplanten Leistungsanreizsystems für den Vertriebsinnendienst	A	GF, NV, LVI, MA	11/2017

6.2	<u>Q&A-Session</u>	Durchführung einer Fragerunde um sämtliche Bedenken offen besprechen zu können und Verbesserungsvorschläge zu erhalten.	B	GF, NV, LVI, MA	11/2017
6.3	<u>Einarbeitung Verbesserungen</u>	Einarbeitung der vorgeschlagenen Verbesserungen aus der Q&A-Session	B	NV, LVI	12/2017
6.4	<u>Einführung Leistungsanreizsystem</u>	Klare Kommunikation an das gesamte Unternehmen	A	GF, NV, LVI	01/2018

Paket 7: laufende Maßnahmen (Controlling)

7.1	<u>Messung der Leistung</u>	Quartalsmäßige Messung der Leistung und Ausbezahlung der zusätzlichen Beträge	A	NV, LVI	04/2018 07/2018 10/2018 01/2019 ...
7.2	<u>Halbjährliche Meetings</u>	Durchführung von halbjährlichen Meetings, um mögliche Verbesserungsvorschläge für das System zu erhalten und einarbeiten zu können.	A	GF, NV, LVI, MA	06/2018 12/2018 ...
7.3	<u>Checkliste Anreizsystem</u>	Jährliche Überprüfung der Checkliste für ein erfolgreiches Leistungsanreizsystem	B	LVI	12/2018 12/2019 ...
7.4	<u>Kostenanalyse</u>	Jährliche Überprüfung der Kosten und der Wirtschaftlichkeit des Systems	A	NV, LVI	12/2018 12/2019 ...

Tabelle 17: Maßnahmenplan (eigene Darstellung)

GF	Geschäftsführer Johannes Hornig
NV	Nationale Vertriebsleitung Außer Haus Thomas Schusteritsch
LVI	Leitung Vertriebsinnendienst Helga Schneeberger
MA	MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst

Tabelle 18: Legende Maßnahmenplan (eigene Darstellung)

12. Resümee

Das Ziel dieser Arbeit war es ein Leistungsanreizsystem für den Vertriebsinnendienst der J. Hornig GmbH zu entwickeln. Durch die Literaturrecherche wurde gezeigt welche Besonderheiten die Branche mit sich bringt und welche Arten von Anreizen eingesetzt werden können. Es wurde erkannt, dass Leistungsanreizsysteme laut Literatur hauptsächlich für den Vertriebsaußendienst eingeführt werden und somit bei der Gestaltung für den Vertriebsinnendienst bestimmte Punkte beachtet werden müssen. So ist zum Beispiel eine genaue Erläuterung der Arbeitsinhalte bei der Erstellung eines solchen Systems essentiell, was auch bei der Untersuchung ersichtlich wurde.

In weiterer Folge stellt die Messung der Leistung laut Literatur eine große Herausforderung dar. Dies scheint auch in der Praxis der schwierigste Punkt für alle Beteiligten zu sein. Hierbei wurde auch bei der Untersuchung klar, dass die Abstimmung der Bemessungskriterien auf die Aufgabenbereiche unumgänglich ist. Zusätzlich wurde in der Literatur ersichtlich, dass viele Anreizsysteme des Innendienstes mit dem des Außendienstes kombiniert wurden, was jedoch durch die Ergebnisse der Untersuchung verworfen wurde.

Im praktischen Teil wurde klar, dass auch wenn die MitarbeiterInnen im Vertriebsinnendienst anfangs tendenziell eher materielle oder finanzielle Elemente mit einem Anreizsystem verbinden, trotzdem die immateriellen Punkte wie Betriebsklima, Führungsstil, Arbeitsinhalte oder schlicht und einfach die Wertschätzung durch die Vorgesetzten eine wichtigere Bedeutung haben. Dennoch empfinden alle befragten Gruppen eine leistungsbezogene Vergütung tendenziell als empfehlenswert. Gleich wie im Literaturteil wurde auch hier ersichtlich, dass die Kriterienfindung zur Messung der Leistung als problematisch angesehen wurde.

Bei der Untersuchung kam auch zum Vorschein, dass ein Teamanreizsystem den gesamten Vertrieb übergreifend nicht favorisiert wird. Da den MitarbeiterInnen jedoch das Betriebsklima und der Teamgedanke am Herzen liegt, scheint ein kombiniertes System mit individuellen und Teamelementen für den Vertriebsinnendienst am besten geeignet zu sein.

Es wird darauf gehofft, dass das vorgeschlagene Leistungsanreizsystem für die J. Hornig GmbH erfolgreich implementiert und umgesetzt werden kann. Schlussendlich muss noch beachtet werden, dass durch die Untersuchung bekannt wurde, dass

oftmals eine nette und freundliche Begrüßung eines Vorgesetzten am Morgen bei manchen MitarbeiterInnen anscheinend zu mehr Motivation im Arbeitsalltag führen kann als ein mit viel Sorgfalt entwickeltes Leistungsanreizsystem.

13. Literaturverzeichnis

Bücher

Abeln, Christoph (2011): Handbuch für Führungskräfte, Ein Praxisratgeber in Veränderungsprozessen, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/handbuch-fuer-fuehrungskraefte/4528298?searchBackButton=true>

Berekoven, Ludwig/Eckert, Werner/Ellenrieder, Peter (2009): Marktforschung, Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8267-4>

Berger-Grabner, Doris (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2013): Personal-Management, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Biesel, Hartmut (2009): Verkaufsaktiver Innendienst, Vertriebsmitarbeiter als Beziehungsmanager, Projektleiter und Controller, München: FinanzBuch Verlag GmbH

Biesel, Hartmut (2012): Abschied vom Management, 101 Ideen für eine ziel- und wertorientierte Führung, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Böhmman, Tilo/Warg, Markus/Weiß, Peter (2013): Service-orientierte Geschäftsmodelle, Erfolgreich umsetzen, Berlin Heidelberg: Springer Verlag [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-41625-5>

Bruhn, Manfred (2012): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 11. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Bruhn, Manfred (2015): Kommunikationspolitik, Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 7. Aufl., München: Vahlen

Bruhn, Manfred/Meffert, Heribert (2012): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Planung – Umsetzung – Kontrolle, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien

Dannenberg, Holger/Zupancic, Dirk (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb, Optimierung im Vertriebs und Kundenmanagement, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8769-3>

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/Vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, Landsberg am Lech: mi-Fachverlag

Drumm, Hans Jürgen (2008): Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Verlag [online]: <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-540-77697-0>

Etrillard, Stéphane (2009): Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung, So bringen Sie Ihren Vertrieb auf Vordermann, 2. Aufl., Göttingen: Business Village [online] https://www.wiso-net.de/document/BUVI,ABUV_9783938358252124

Eyer, Eckhard/Haussmann, Thomas (2011): Zielvereinbarung und variable Vergütung, Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-322-94501-3>

Fersch, Josef M. (2002): Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen in Unternehmen: praxiserprobte Instrumente zur systemorientierten Mitarbeiterführung, Wiesbaden: Gabler Verlag

Franken, Swetlana (2010): Verhaltensorientierte Führung, Handeln, Lernen und Diversity im Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-9966-5>

Gladen, Werner (2011): Performance Measurement, Controlling mit Kennzahlen, 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6766-4>

Gouthier, Matthias H.J. (2007): Service Excellence als Impulsgeber, Strategien – Management – Innovationen – Branchen, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-9544-5>

Grewe, Alexander (2012): Implementierung neuer Anreizsysteme, Grundlagen, Konzepte und Gestaltungsempfehlungen, 4. Aufl., München: Rainer Hampp Verlag

Haberfellner, Reinhard (2012): Systems Engineering, Grundlagen und Anwendung, 12. Aufl., Zürich: Orell Füssli

Hack, Andreas (2011): Monetäre Anreizgestaltung im Gründungsunternehmen, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6223-2>

Haller, Stefan/Schuler, Helga (2008): Der neue Innendienst, Mehr Vertriebsproduktivität durch die interne Servicefirma (ISF), Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-9616-9>

Herndl, Karl (2003): Führen im Vertrieb, so unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter direkt und konsequent, Wiesbaden: Gabler Verlag

Herrmann, Andreas/Huber, Frank (2009): Produktmanagement, Grundlagen – Methoden – Beispiele, 2. Aufl., Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8042-7>

Holland, Heinrich (2001): Direktmarketing-Aktionen professionell planen, Von der Situationsanalyse bis zur Erfolgskontrolle, Wiesbaden: Gabler Verlag

Holtbrügge, Dirk (2013): Personalmanagement, 5. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-35297-3>

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2007): Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Aufl., Berlin: Springer

Hungenberg, Harald (2012): Strategisches Management in Unternehmen, Ziele-Prozesse-Verfahren, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Kieser, Heinz-Peter (2012): Variable Vergütung im Vertrieb, 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-3513-7>

Kressler, Herwig (2012): Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme, Motivation, Vergütung, Incentives, Frankfurt, Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter

Kuß, Alfred (2012): Marktforschung, Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag

Laux, Helmut/Liermann, Felix (2005): Grundlagen der Organisation, Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Fachmedien

Loffing, Dina/Loffing, Christian (2010): Mitarbeiterbindung ist lernbar, Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, Berlin Heidelberg: Springer Science+Business Media

Maas, Martin (2004): Praxiswissen Vertrieb, Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien, 2. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Mahrtdt, Niklas (2009): Crossmedia, Werbekampagnen erfolgreich planen und umsetzen, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Malhotra, Naresh K./Peterson, Mark (2009): Marketing Research, A Decision Making Approach, 3. Aufl., Upper Saddle River: Pentrice Hall

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 11. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien

Moser, Eckhard (2014): Innendienst erfolgreich leiten, Effektives Management „zwischen den Stühlen“, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Oberzaucher, Astrid (2012): Marktforschung für die praktische Anwendung, Wien: Linde

Olbrich, Rainer (2006): Marketing, Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag

Olbrich, Rainer/Battenfeld, Dirk/Buhr, Carl-Christian (2012): Marktforschung, Ein einführendes Lehr- und Übungsbuch, Berlin Heidelberg: Springer

Pepels, Werner (2013a): Käuferverhalten, Basiswissen für Kaufentscheidungen von Konsumenten und Organisationen, 2. Aufl., Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Pförsch, Waldemar/Schmid, Michael: B2B-Markenmanagement, Konzepte Methoden Fallbeispiele, München: Verlag Franz Vahlen

Rosenstiel, Lutz von (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Schmalt, Heinz-Dieter/Langens, Thomas A. (2009): Motivation, 4. Aufl., Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Scheffer, David/Kuhl, Julius (2006), Erfolgreich motivieren, Mitarbeiterpersönlichkeiten und Motivationstechniken, Göttingen, Wien: Hogrefe

Schmoll, Anton (2006): Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft, Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Schögel, Marcus (2012): Distributionsmanagement, Das Management der Absatzkanäle, München: Vahlen

Sprenger, Reinhard (2002): Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse, 17. Aufl., Frankfurt, New York: Campus Verlag

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/allgemeine-betriebswirtschaftslehre/4503288?searchBackButton=true>

Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2008): Public Management, Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 4. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler

Thöne, Björn P. (2007): Entgelt nach Leistung, Chancen und Risiken leistungsgerechter Entlohnungssysteme, Dresden: Edition Wissenschaft

Ulich, Eberhard/Wülser Marc (2010): Gesundheitsmanagement in Unternehmen, Arbeitspsychologische Perspektiven, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer

Ulmer, Gerd (2013): Gehaltssysteme erfolgreich gestalten, IT-unterstützte Lohn- und Gehaltsfindung, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg: Springer Gabler [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-35789-3>

Ursin, Bernard (2006): Leistungsvergütung, Direkte und indirekte Effekte der Gestaltungsparameter auf die Motivation, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag I

GWV Fachverlage GmbH [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8350-9362-1>

Wagner, Dieter/Grawert, Achim/Langemeyer, Heiner (1993): Cafeteria-Modelle, Möglichkeiten der Individualisierung und Flexibilisierung von Entgeltsystemen für Führungskräfte, Stuttgart: Schäffer-Poeschl

Webster, Frederick E./Wind, Yoram (1972): Organizational Buying Behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Weis, Hans Christian (2010): Verkaufsmanagement, 7. Aufl., Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG

Weißerrieder, Jürgen/Kosel Marijan (2005): Nachhaltiges Personalmanagement, Acht Instrumente zur systematischen Umsetzung, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler [online] <https://www.springerprofessional.de/nachhaltiges-personalmanagement/2566244?searchBackButton=true>

Wickel-Kirsch, Silke/Janusch, Matthias/Knorr, Elke (2008): Personalwirtschaft, Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen, Wiesbaden: Gabler

Wickinghoff, Heinrich/Dietze, Ulrich (2014): Führung im Vertrieb, Mit der richtigen Führung zu besseren Vertriebsergebnissen, Offenbach: GABAL Verlag GmbH [online] https://www.wiso-net.de/document/GABA_9783956230394264/hitlist/25?all=

Winkelmann, Peter (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 4. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen

Sammelwerke:

Bastian, Christina (1999): Mitarbeiterführung im Vertrieb, Anreizsysteme auf dem Prüfstand, in: Reichwald, Ralf/Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Vertriebsmanagement, Organisatio Technologieeinsatz Personal, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 293 - 323

Bauer, Rudolf (1999): Vertriebsorganisation, Kundenorientierung durch effektive Strukturen, in: Reichwald, Ralf/Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Vertriebsmanagement, Organisatio Technologieeinsatz Personal, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 35 – 86

Becker, Fred G. (2006): Unternehmensführung, in: Becker, Fred G. (Hrsg.): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, BWL im Bachelor-Studiengang, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, S. 201 - 232 [online] <http://link.springer.com/book/10.1007%2F3-540-28214-9>

Bergmann, Günther (2010): Führen mit Zielen – Implementierung und Evaluation, in: Schwaab, Markus-Oliver et al. (Hrsg.): Führen mit Zielen, Konzepte – Erfahrungen – Erfolgsfaktoren, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 65 - 88

Bernatzeder, Petra (2010): Zielvereinbarungssysteme im Rahmen der Balanced Scorecard und des Excellence Modells der European Foundation for Quality Management, in: Schwaab, Markus-Oliver et al. (Hrsg.): Führen mit Zielen, Konzepte – Erfahrungen – Erfolgsfaktoren, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 89 - 104

Blank, Renate (2011): Gruppendiskussionsverfahren, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, Grundlagen, Methoden und Anwendungen, 2.Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 289 - 312

Dilcher, Bettina/Emminghaus, Christoph (2010): Leistung und Vergütung – Ein Thema, das niemand mag? In: Dilcher, Bettina/Emminghaus, Christoph (Hrsg.): Leistungsorientierte Vergütung, Herausforderung für die Organisations- und Personalentwicklung, Umsetzung und Wirkung von Leistungsentgeltsystemen in der betrieblichen Praxis, Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH, S. 13 - 38

Fallgatter, Michael (2013): Personalbeurteilung, in: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien

Grawert, Achim (2012): Cafeteria-Systeme in Deutschland – 30 Jahre Individualisierung von Entgeltbestandteilen, in: Armutat, Sascha/Seisreiner, Achim (Hrsg.): Differentielles Management, Individualisierung und Organisation in systemischer Kongruenz, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 109 - 124

Hitzler, Ronald (1994): Wissen und Wesen des Experten, Ein Annäherungsversuch – zur Einleitung, in Hitzler, Roland/Honer, Anne/Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen, Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 13 – 30

Kaiser, Werner (2011): Fast Moving Consumer Goods, Zwischen Artefakt und Consumer Insight, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, Grundlagen, Methoden und Anwendungen, 2.Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 584 – 593

Kirchler, Erich/Walenta, Christa (2011): Motivation, in: Kirchler, Erich (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Aufl., Wien: Facultas, S. 319 - 410

Koene, Merlin/Wagner, Katja/Buerke, Anja/Kirchgeorg, Manfred (2014): Nachhaltigkeitsmarketing in der Konsumgüterindustrie am Beispiel der Unilever Deutschland GmbH, in: Meffert, Heribert/Kenning, Peter/Kirchgeorg, Manfred (Hrsg.): Sustainable Marketing Management, Grundlagen und Cases, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 411 – 427 [online] <https://www.springerprofessional.de/sustainable-marketing-management/4269324>

Kolb, Meinulf (2010): Führen mit Zielen – ein wiederentdecktes und bewährtes Haus- bzw. (All-) Heilmittel in: Schwaab, Markus-Oliver et al. (Hrsg.): Führen mit Zielen, Konzepte – Erfahrungen – Erfolgsfaktoren, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3 - 19

Kolm, Paul (2010): Leistung – Lohn – Leistungslohn, in: Lutz, Doris (Hrsg.): Leistungslohnmodelle, Wien: LexisNexis-Gruppe, S. 11 - 24

Lademann, Rainer P. (2012): Die ökonomischen Aspekte der Preisempfehlung im Lichte von Besonderheiten der Ernährungswirtschaft, in: Ahlert, Dieter/Kenning, Peter/Olbrich, Rainer/Schröder, Hendrik (Hrsg.): Vertikale Preis- und Markenpflege im Kreuzfeuer des Kartellrechts, Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien, S. 233 – 243

Mayr-Birklbauer, Valerie (2009): Frauen und Biertrinken, in: Buber, Renate/Holz-müller, Hartmut (Hrsg.): Qualitative Marktforschung, Konzepte – Methoden – Ana-lysen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 805 – 822

Moretti, Virginia/Murck, Maximilian (2014): Aktuelle Herausforderungen für Kon-sumgüterunternehmen und ihre Implikationen für das Controlling, in: Buttkus, Mi-chael/Eberenz, Ralf (Hrsg.): Controlling in der Konsumgüterindustrie, Innovative An-sätze und Praxisbeispiele, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 3 – 19

Naderer, Gabriele (2011a): Standortbestimmung aus theoretischer Perspektive, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, Grundlagen, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Betriebs-wirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 25 – 40

Naderer, Gabriele (2011b): Auswertung & Analyse qualitativer Daten, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, Grundlagen, Methoden und Anwendungen, 2. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaft-licher Verlag Dr. Th. Gabler, S. 405 – 436

Pepels, Werner (2013b): Direktabsatz im B2B-Sektor, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Vertriebsleiterhandbuch, Mit Direktvertrieb und Spezialabsatz Wettbewerbsvorteile erzielen, 3. Aufl., Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 51 - 66

Pepels, Werner (2013c): Einsatz von Verkaufsaußendienstmitarbeiter, in: Pepels, Werner (Hrsg.): Vertriebsleiterhandbuch, Mit Direktvertrieb und Spezialabsatz Wett-bewerbsvorteile erzielen, 3. Aufl., Düsseldorf: Symposium Publishing, S. 243 - 274

Schmiedebach-Ullner, Franziksa (2014): Controlling als Business Partner des Mar-keting in der Konsumgüterbranche, in: Buttkus, Michael/Eberenz, Ralf (Hrsg.): Con-trolling in der Konsumgüterindustrie, Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, Wies-baden: Springer Fachmedien, S. 91 - 108

Schulz, Marlen (2012): Quick and easy?!, Fokusgruppen in der angewandten Sozi-alwissenschaft, in: Schulz, Marlen/Mack, Birgit/Renn, Ortwin (Hrsg.): Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft, von der Konzeption bis zur Auswertung, Wiesbaden: Springer, S. 9 – 22

Schwaab, Markus-Oliver (2010): Anwendungsfelder des Führens mit Zielen, in: Schwaab, Markus-Oliver et al. (Hrsg.): Führen mit Zielen, Konzepte – Erfahrungen – Erfolgsfaktoren, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 23 – 40

Steiner, Eberhard/Blaake, Klaus (2013): Anreizsysteme, in: Landes, Miriam/Steiner, Eberhard (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 613 – 614

Weinert, Astrid (1992): Anreizsysteme, Verhaltenswissenschaftliche Dimensionen, in: Frese, Erich (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 122 - 133

Weißerrieder, Jürgen (2014a): Ein paar Gedanken vornweg, in: Weißerrieder, Jürgen (Hrsg.): Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement, Klarheit schaffen, Führung unterstützen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 1 – 12

Weißerrieder, Jürgen (2014b): Die Elemente nachhaltiger Vergütungssysteme, in: Weißerrieder, Jürgen (Hrsg.): Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement, Klarheit schaffen, Führung unterstützen, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 13 - 130

Zigic, Alexandra/Krämer, Jens Uwe (2010): Variable Vergütung und Performance Measurement im Vertrieb, in: Keuper, Frank/Hogenschurz, Bernhard (Hrsg.): Professionelles Sales & Service Management, Vorsprung durch konsequente Kundenorientierung, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien [online] <https://www.springerprofessional.de/professionelles-sales-service-management/4558958>

Journals und Fachzeitschriften:

Beeck, Stefan (2007a): Leistungshebel für den Vertrieb, in: Sales Management Review, Jg. 2007, Nr. 3, S. 44 – 47 [online] <https://www.springerprofessional.de/leistungshebel-fuer-den-vertrieb/4987366?searchBackButton=true>

Beeck, Stefan (2007b): Zielsysteme richtig ausgestalten, in: Sales Management Review, Jg. 2007, Nr. 4, S. 44 – 47 [online] <https://www.springerprofessional.de/zielsysteme-richtig-ausgestalten/4987398?searchBackButton=true>

Bosbach, Hansrainer (2006): Mögliche Anreizwirkungen von Leistungsentgelten, Nicht immer muss ein Anreizsystem zu Leistungssteigerung führen, in: Innovative Verwaltung, Jg. 2006, Nr. 4, S. 23 – 26 [online] <https://www.springerprofessional.de/moegliche-anreizwirkungen-von-leistungsentgelten/5031416?searchBackButton=true>

Fratschner, Friedrich A. (2005): Gehaltsreport 2005, An Zielen und Leistung orientieren, in: Sales Management Review, Jg. 2005, Nr. 7-8, S. 12 - 16

Hägele, Kathrin (2005): Den Vertriebserfolg mit Motivation steuern, in: Sales Management Review, Jg. 2005, Nr. 2, S. 62 – 69

Harbring, Christine/Irlenbusch, Bernd (2004): Anreize zu produktiven und destruktiven Anstrengungen durch relative Entlohnung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 2004, Nr. 6, S. 546 – 576 [online] <https://www.springerprofessional.de/anreize-zu-produktiven-und-destruktiven-anstrengungen-durch-rela/10834278?searchBackButton=true>

Hassmann, Volker (2003): Wege zu mehr Effizienz im Vertrieb, in: Sales Business, Jg. 2003, Nr. 1, S. 14 - 19

Nußbeck, Ulrich (2005): Steuern mit Zielvereinbarung, in: Sales Management Review, Jg. 2005, Nr. 10, S. 46 – 49 [online] <https://www.springerprofessional.de/steuern-mit-zielvereinbarungen/4986980?searchBackButton=true> [10.10.2016]

o.A. (2011): Gehälter im Vertrieb: Vertriebsinnendienst, in: Sales Management Review, Jg. 2011, Nr. 7-8, S. 6

o.A. (2003): Vergütungssystem: Verschiedene Elemente als Leistungsanreiz, Lohn für Leistung, in: VDI Nachrichten, Nr. 36, S. 29 [online] https://www.wiso-net.de/docPreview/primovVDIN_0903050915175?ZG_PORTAL=portal_exlibris [10.10.2016]

o.A. (2006): Was der Vertriebsinnendienst verdient, in: Sales Business, Jg. 2006, Nr. 4, S. 50 [online] <https://www.springerprofessional.de/was-der-vertriebsinnendienst-verdient/4987122?searchBackButton=true> [10.10.2016]

Saldsieder, Kai Alexander/Saldsieder, Nina (2015): Key Account Management im Wandel, in: Sales Management Review, Jg. 2015, Nr. 5, S. 12 - 21

Schuler, Helga (2006): Der neue Innendienst, in: Sales Business, Jg. 2006, Nr. 11, S. 40 – 44 [online] https://www.wiso-net.de/login?targetUrl=%2Fdocument%2FSB_6769120061111

Sprenger, Reinhard (2014): Vom Wollen zum Sollen: Motivation als Sinnzerstörung, in: Controlling & Management Review, Jg. 2014, Nr. 1, S. 8 - 13

Steiner, Eberhard/Landes, Miriam (2014): Mit Anreizsystemen richtig motivieren, in: Controlling & Management Review, Jg. 2014, Nr. 8, S. 34 - 41

Stempfle, Lothar (2010): Neue Führungsrolle für den Innendienst, in: Absatzwirtschaft, Nr. 8, S. 68 [online] https://www.wiso-net.de/docPreview/primovBLIS_C88DA6BA9C0179C41E624C529FD43656?ZG_PORTAL=portal_exlibris

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

Witte, F. (2003): Vergütungssystem: Verschiedene Elemente als Leistungsanreiz, Lohn für Leistung, in: VDI Nachrichten, Jg. 2003, Nr. 36, S. 29 [online] https://www.wiso-net.de/docPreview/primovVDIN_0903050915175?ZG_PORTAL=portal_exlibris

Zupancic, Dirk (2013): Fehlsteuerung durch Anreizsysteme, in: Sales Management Review, Jg. 2013, Nr.7/8, S. 53

Beiträge aus Internetquellen

Bartscher, Thomas (o.J.a): [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86139/anreizsystem-v8.html> [19.10.2016]

Bartscher, Thomas (o.J.b): [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86516/cafeteria-system-v7.html> [01.11.2016]

Berwanger, Jörg (o.J.): [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/907/provision-v13.html> [09.11.2016]

Duden (o.J.a): [online] <http://www.duden.de/rechtschreibung/System> [10.12.2016]

Duden (o.J.b): [online] <http://www.duden.de/rechtschreibung/Leistung> [07.12.2016]

Edenred-Ipsos Barometer (2015): Report Österreich [online] <https://www.edenred.at/SiteCollectionDocuments/Edenred%20Ipsos%20Barometer%202015.pdf> [12.11.2016]

Feess, Eberhard (o.J.): [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3210/system-v12.html> [30.10.2016]

GfK (o.J.): [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/283536/umfrage/marktanteile-von-hersteller-und-handelsmarken-im-fmcg-bereich-in-oesterreich/> [16.11.2016]

Haussmann, Thomas (2015): [online] http://www.haygroup.com/downloads/de/HayGroup_Studie_Variable-Verguetung-im-Vertrieb_07-2015.pdf [23.11.2016]

J. Hornig GmbH (o.J.a): [online] <https://www.jhornig.com/chapters> [02.10.2016]

J. Hornig GmbH (o.J.b): [online] <https://www.jhornig.com/shop/> [02.10.2016]

J. Hornig GmbH (o.J.c): [online] https://www.jhornig.com/wp-content/uploads/2016/09/HOR_sortiment1_FULL.jpg [02.10.2016]

J. Hornig GmbH (o.J.d): [online] <https://www.jhornig.com/stories/johos-direct-trade-2/> [02.10.2016]

J. Hornig GmbH (o.J.e): [online] <https://www.jhornig.com/kaffee-fuer-die-gastronomie/> [02.10.2016]

J. Hornig GmbH (o.J.f): [online] <https://www.jhornig.com/business-offers/heisses-fuer-die-gastro/> [02.10.2016]

J. Hornig GmbH (o.J.g): [online] <https://www.jhornig.com/business-offers/kaffee-fuers-buero/> [02.10.2016]

Kirchgeorg, Manfred (o.J.): [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-to-business-marketing.html> [12.11.2016]

Leitsmüller, Heinz/Naderer, Ruth/Schumich, Simon (2016): Mitarbeiterbeteiligung, Motive-Modelle-Risiken-Tipps [online] <https://media.arbeiterkammer.at/wien/PDF/Publikationen/Mitarbeiterbeteiligung.pdf> [09.11.2016]

Maier, Günter (o.J.): [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3627/anreiz-v13.html> [02.10.2016]

Nielsen (2016): [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/199815/umfrage/die-20-groessten-werbungtreibenden-fmcg-hersteller-nach-ausgaben-fuer-werbung/> [16.11.2016]

Pieckenbrock, Dirk (o.J.): [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/konsumgueter.html> [16.11.2016]

Statista (2011): [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/386269/umfrage/pro-kopf-konsum-von-tee-weltweit-nach-laendern/> [12.04.2017]

Statista (2015a): [online] file:///C:/Users/Tina%20Pelzmann/Downloads/statistic_id310152_umfrage-zu-den-geeignetsten-produkten-fuer-die-altersvorsorge-in-oesterreich-2014.pdf [17.11.2016]

Statista (2015b): [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/199898/umfrage/konsum-von-kafee-in-europa/> [12.04.2017]

Statistik Austria (2017): [online] <http://wko.at/statistik/jahrbuch/bevoelkerung-haushalte.pdf> [10.05.2017]

Szczutkowski, Andres (o.J.): [online] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/gut.html> [16.11.2016]

Url, Thomas (2011): Betriebliche und private Altersvorsorge in Österreich, Durchführungswege und Kosten für die öffentliche Hand [online] https://www.sozialministerium.at/cms/site/attachments/3/3/1/CH2081/CMS1315208951326/band6_cover_kern.pdf [09.11.2016]

Wichert, Joachim (o.J.): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitsmittel.html> [09.11.2016]

Sonstige Quellen

Hornig, Johannes, MA, Geschäftsführer, J. Hornig GmbH, [28.03.2017]

Jeloucan, Petra, Head of Sales & Eventmanagerin, Teamazing OG, [08.05.2017]

J. Hornig GmbH (o.J.a): Stellenbeschreibung Gebietsleiter [unveröffentlichte Quelle]

J. Hornig GmbH (o.J.b): Stellenbeschreibung Leitung Verkaufsdienst [unveröffentlichte Quelle]

J. Hornig GmbH (o.J.c): Stellenbeschreibung Verkaufsdienst Mitarbeiter [unveröffentlichte Quelle]

Schusteritsch, Thomas, Mag., Nationale Vertriebsleitung Außer Haus, J. Hornig GmbH, [25.03.2016]

Schusteritsch, Thomas, Mag., Nationale Vertriebsleitung Außer Haus, J. Hornig GmbH, [02.03.2017]

Schusteritsch, Thomas, Mag., Nationale Vertriebsleitung Außer Haus, J. Hornig GmbH, [07.04.2017]

14. Anhang

ANHANG: Inhaltsverzeichnis

1.	Gesprächsleitfaden – Experten	A-2
2.	Gesprächsleitfaden – Führungskräfte	A-10
3.	Gesprächsleitfaden – InnendienstmitarbeiterInnen	A-18
4.	Selbstaufüller - Leistungskriterien.....	A-26
5.	Projektplan	A-28
6.	Meilensteinplan.....	A-31

1. Gesprächsleitfaden – Experten

Im Rahmen der Erstellung der Masterarbeit mit dem Titel

**Leistungsanreizsysteme für den Vertriebsinnendienst im B2B-Bereich von
Fast Moving Consumer Goods am Beispiel der J. Hornig GmbH**

Datum des Interviews: _____

Name Interviewpartner: _____

Position: _____

Geschlecht: m w

Anonymität gewünscht: ja nein

Dauer des Gesprächs: ca. 40 – 50 Minuten

Art, Ziel und Zweck des Interviews:

- Semi-direktes Interview
- Einholung von Meinungen und qualitativen Aussagen zu den folgenden Themenschwerpunkten:
 - Potenzial von materiellen und immateriellen Anreizelementen und Möglichkeit der Einführung dieser
 - Cafeteria-System – Potenzial für den Vertriebsinnendienst
 - Besonderheiten von Anreizsystemen im Vertriebsinnendienst
 - Leistungsabhängige Vergütung im Innendienst – Möglichkeiten
 - Potenzial von Zielvereinbarung, Kennzahlen und Systematischer Leistungsbeurteilung
 - Mögliche Kriterien zur leistungsabhängigen Vergütung
 - Wirkung eines Anreizsystems rein für den Innendienst im Gegensatz zu einem verknüpften System mit dem Außendienst
- Das Interview wird zum Großteil mittels offener Fragen durchgeführt

Ablauf:

- Begrüßung und Vorstellung
- Einleitender Smalltalk zur Schaffung einer entspannten Atmosphäre
- Erklärung zum Ablauf des Interviews und etwaiger Regeln
- Großteils offene Fragen
- Klärung offen gebliebener Fragen
- Gesprächsausklang durch abschließenden Smalltalk
- Dank und Verabschiedung

Einstieg	
<p><u>Begrüßung des Interviewpartners:</u> Einleitender Smalltalk zur Schaffung einer entspannten Atmosphäre</p> <p><u>Einführung in das Gespräch:</u> Vorstellung meiner Person und Rolle als Student des Masterstudiengangs Sales Management am Campus02 und Erklärung der Masterarbeit in einigen Sätzen sowie das Ziel dieses Gesprächs.</p> <p>Übersicht geben über den inhaltlichen und zeitlichen Ablauf des Interviews und Vorstellung der Interviewregeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufzeichnung auf Tonband • Vertraulichkeit 	<p>Möglichkeit für Rückfragen durch den Interviewpartner</p> <p>Klärung möglicher weiterer offener Fragen</p>
Gespräch	
<p>1. <u>Eisbrecherfrage:</u></p> <p>Was verbinden Sie generell mit einem Leistungsanreizsystem?</p> <p>Wie könnte Ihrer Meinung nach ein Leistungsanreizsystem gestaltet werden?</p>	<p>Offene Frage, erzählen lassen</p> <p>Offene Frage, aufzählen lassen und nachfragen</p>
<p>2. Wie effektiv glauben Sie sind die folgenden Komponenten hinsichtlich einer Motivationssteigerung in der Arbeit von Innendienstmitarbeitern im FMCG Bereich?</p>	<p>Offene Frage</p> <p>Nachfragen welche Elemente wichtiger und warum</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Anreize die durch einen Geldwert quantifizierbar sind wie einen variablen Gehaltsanteil oder Beteiligungen • Anreizelemente die zwar einen Vorteil bringen, jedoch keinen Geldwert bieten wie soziale Anreize (Veranstaltungen, Kollegen,...), Anreize der Arbeit an sich oder Karriereanreize <p>2a) Welche dieser beiden Arten lassen sich Ihrer Meinung nach leichter bei für den Vertriebsinnendienst einführen und warum?</p>	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>3. Ich werde Ihnen nun ein paar materielle Komponenten eines Anreizsystems vorlesen. Bitte beurteilen Sie, in wie weit diese Elemente im Innendienst von FMCG Betrieben gut einsetzbar sind und warum. (1 ist „sehr gut einsetzbar“, 5 ist „sehr schlecht einsetzbar“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsabhängige Vergütung bei dem das tatsächlich Geleistete jedes einzelnen Mitarbeiters im Vordergrund steht • Beteiligungen wie zum Beispiel Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligung • Zusätzliche Altersvorsorge • Arbeitsmittel wie Firmenwagen oder Handy 	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage, Nachfragen nach Gründen für diese Bewertung?</p>

<p>4. Welche möglichen materiellen Anreizarten für den Vertriebsinnendienst im FMCG-Bereich fallen Ihnen noch ein?</p> <p><i>(Erklärung falls notwendig: Anreize die durch einen Geldwert quantifizierbar sind)</i></p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>
<p>5. Ich werde Ihnen nun ein paar immaterielle Komponenten eines Anreizsystems vorlesen. Bitte beurteilen Sie, in wie weit diese Elemente im Innendienst von FMCG Betrieben wirkungsvoll sind und warum. (1 ist „sehr wirkungsvoll“, 5 ist „gar nicht wirkungsvoll“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Anreize wie Sportangebote oder kulturelle Veranstaltungen • Flexible Arbeitszeitregelungen • Aus- und Weiterbildungen • Karrierechancen • Zusätzlicher Urlaubstag • Image des Unternehmens • Führungsstil • Arbeitsinhalte 	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage, Nachfragen nach Gründen für diese Bewertung?</p>
<p>6. Welche immateriellen Anreizarten für den Vertriebsinnendienst im FMCG-Bereich fallen Ihnen noch ein?</p> <p><i>(Erklärung falls notwendig: Anzelemente die zwar einen Vorteil bringen, jedoch keinen Geldwert bieten)</i></p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>

<p>7. Welches Verhältnis zwischen materiellen und immateriellen Anreizen würden Sie bei der Einführung eines Anreizsystems im Vertriebsinnendienst empfehlen?</p>	
<p>8. Ein Cafeteria-System ist ein Konzept zur individuellen Entgeltgestaltung. Die MitarbeiterInnen können nach persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen Entgeltbestandteile, welche zuvor von der Führungsebene ausgewählt wurden, wählen.</p> <p>a.) Sind Sie der Meinung, dass ein solches System im Vertriebsinnendienst sinnvoll wäre?</p> <p>a.1) <u>wenn ja</u>, warum?</p> <p>a.2) <u>wenn nein</u>, aus welchen Gründen nicht?</p>	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>9. Welche Besonderheiten gibt es Ihrer Meinung nach bei der Einführung eines Anreizsystems im Vertriebsinnendienst?</p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>
<p>10. Welche Besonderheiten gibt es Ihrer Meinung nach bei der Einführung eines Anreizsystems im Fast Moving Consumer Goods Bereich?</p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>
<p>11. In der Literatur ist häufig von Anreizsystemen, welche auf Basis der individuellen Leistung der jeweiligen Mitarbeiter ausgerichtet sind die Sprache.</p>	<p>Offene Frage, nachfragen</p>

<p>11.a) Wie empfinden Sie diese Art der Vergütung im Vertriebsinnendienst?</p> <p>11.b) Worauf müsste hierbei genau geachtet werden? Welche Anforderungen fallen Ihnen hierbei ein?</p> <p>11.c) Welche der folgenden Arten der Leistungsbeurteilung sollten einem solchen System Ihrer Meinung nach zu Grunde liegen und warum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen • Zielvereinbarungen • Systematische Leistungsbeurteilung <p><i>(Erklärung Systematische Leistungsbeurteilung: Anhand einer Skala werden alle MitarbeiterInnen bezüglich der zuvor festgelegten Kriterien, welche sich aus der Stellenbeschreibung ergeben, eingeschätzt. Je nach Wichtigkeit werden die Kriterien vorab auch gewichtet)</i></p>	<p>Offene Frage</p> <p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>12. Welche Kriterien zur Leistungsbeurteilung sind Ihrer Meinung nach am sinnvollsten für den Vertriebsinnendienst und warum?</p> <p>Welche weiteren Kriterien würden Ihnen in Bezug auf die Leistungsbeurteilung noch einfallen?</p>	<p>Selbstaussfüller</p> <p>Offene Frage</p> <p>Offene Frage</p>

<p>13. Welche der folgenden Arten eines Anreizsystems finden Sie für den Innendienst am sinnvollsten und warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelles System rein für den Innendienst • Teamanreizsystem im Innendienst • Teamanreizsystem für Vertriebsinnen- und Außendienst gemeinsam • Kombiniertes Modell aus individuellen und Teamanreizelementen 	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>Abschluss</p>	
<p>14. Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Punkte und Aspekte zum Thema Leistungsanreizsystem im Vertriebsinnendienst von FMCG im B2B-Bereich welche in diesem Gespräch zu wenig berücksichtigt wurden? Wenn ja, welche sind das?</p>	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>Weitere offene Fragen abklären. Bedanken Verabschieden</p>	

2. Gesprächsleitfaden – Führungskräfte

Im Rahmen der Erstellung der Masterarbeit mit dem Titel

**Leistungsanreizsysteme für den Vertriebsinnendienst im B2B-Bereich von
Fast Moving Consumer Goods am Beispiel der J. Hornig GmbH**

Datum des Interviews: _____

Name Interviewpartner: _____

Position: _____

Geschlecht: m w

Dauer des Gesprächs: ca. 40 – 50 Minuten

Art, Ziel und Zweck des Interviews:

- Semi-direktes Interview
- Einholung von Meinungen und qualitativen Aussagen zu den folgenden Themenschwerpunkten:
 - Potenzial von materiellen und immateriellen Anreizelementen und Möglichkeit der Einführung dieser
 - Cafeteria-System – Potenzial für den Vertriebsinnendienst
 - Besonderheiten von Anreizsystemen im Vertriebsinnendienst
 - Leistungsabhängige Vergütung im Innendienst – Möglichkeiten
 - Potenzial von Zielvereinbarung, Kennzahlen und Systematischer Leistungsbeurteilung
 - Mögliche Kriterien zur leistungsabhängigen Vergütung
 - Wirkung eines Anreizsystems rein für den Innendienst im Gegensatz zu einem verknüpften System mit dem Außendienst
- Das Interview wird zum Großteil mittels offener Fragen durchgeführt

Ablauf:

- Begrüßung und Vorstellung
- Einleitender Smalltalk zur Schaffung einer entspannten Atmosphäre
- Erklärung zum Ablauf des Interviews und etwaiger Regeln
- Großteils offene Fragen
- Klärung offen gebliebener Fragen
- Gesprächsausklang durch abschließenden Smalltalk
- Dank und Verabschiedung

Einstieg	
<p><u>Begrüßung des Interviewpartners:</u> Einleitender Smalltalk zur Schaffung einer entspannten Atmosphäre</p> <p><u>Einführung in das Gespräch:</u> Vorstellung meiner Person und Rolle als Student des Masterstudiengangs Sales Management am Campus02 und Erklärung der Masterarbeit in einigen Sätzen sowie das Ziel dieses Gesprächs.</p> <p>Übersicht geben über den inhaltlichen und zeitlichen Ablauf des Interviews und Vorstellung der Interviewregeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufzeichnung auf Tonband • Vertraulichkeit 	<p>Möglichkeit für Rückfragen durch den Interviewpartner</p> <p>Klärung möglicher weiterer offener Fragen</p>
Gespräch	
<p>1. <u>Eisbrecherfrage:</u></p> <p>Was verbinden Sie generell mit einem Leistungsanreizsystem?</p> <p>Wie könnte Ihrer Meinung nach ein Leistungsanreizsystem gestaltet werden?</p>	<p>Offene Frage, erzählen lassen</p> <p>Offene Frage, aufzählen lassen und nachfragen</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Für wie effektiv halten Sie Ihrer persönlichen Erfahrung nach die folgenden Komponenten hinsichtlich einer Motivationssteigerung in der Arbeit von Innendienstmitarbeitern bei J. Hornig? 	<p>Offene Frage</p> <p>Nachfragen welche Elemente wichtiger und warum</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Anreize die durch einen Geldwert quantifizierbar sind wie einen variablen Gehaltsanteil oder Beteiligungen • Anreizelemente die zwar einen Vorteil bringen, jedoch keinen Geldwert bieten wie soziale Anreize (Veranstaltungen, Kollegen,...), Anreize der Arbeit an sich oder Karriereanreize <p>2a) Welche dieser beiden Arten lassen sich Ihrer Meinung nach leichter im Vertriebsinnendienst von J. Hornig einführen und warum?</p>	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>2. Ich werde Ihnen nun ein paar materielle Komponenten eines Anreizsystems vorlesen. Bitte beurteilen Sie, in wie weit diese Elemente Ihrer Meinung nach im Innendienst von J. Hornig gut einsetzbar wären und warum. (1 ist „sehr gut einsetzbar“, 5 ist „sehr schlecht einsetzbar“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsabhängige Vergütung bei dem das tatsächlich Geleistete jedes einzelnen Mitarbeiters im Vordergrund steht • Beteiligungen wie zum Beispiel Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligung • Zusätzliche Altersvorsorge 	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage, Nachfragen nach Gründen für diese Bewertung?</p>

<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsmittel wie Firmenwagen oder Handy 	
<p>3. Welche materiellen Anreizarten die gut einsetzbar für den Innendienst von J. Hornig wären fallen Ihnen noch ein?</p> <p><i>(Erklärung falls notwendig: Anreize die durch einen Geldwert quantifizierbar sind)</i></p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>
<p>4. Ich werde Ihnen nun ein paar immaterielle Komponenten eines Anreizsystems vorlesen. Bitte beurteilen Sie, in wie weit diese Elemente Ihrer Meinung nach im Innendienst von J. Hornig gut einsetzbar wären und warum. (1 ist „sehr gut einsetzbar“, 5 ist „sehr schlecht einsetzbar“)</p> <ul style="list-style-type: none"> Soziale Anreize wie Sportangebote oder kulturelle Veranstaltungen Flexible Arbeitszeitregelungen Aus- und Weiterbildungen Karrierechancen Zusätzlicher Urlaubstag 	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage, Nachfragen nach Gründen für diese Bewertung?</p>
<p>5. Welche immateriellen Anreizarten die gut einsetzbar für den Innendienst von J. Hornig wären fallen Ihnen noch ein?</p> <p><i>(Erklärung falls notwendig: Anreizelemente die zwar einen Vorteil bringen, jedoch keinen Geldwert bieten)</i></p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>

<p>6. Welches Verhältnis zwischen materiellen und immateriellen Anreizen empfinden Sie im Innendienst von J. Hornig als passend und warum?</p>	<p>Offene Frage</p>
<p>7. Ein Cafeteria-System ist ein Konzept zur individuellen Entgeltgestaltung. Die MitarbeiterInnen können nach persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen Entgeltbestandteile, welche zuvor von der Führungsebene ausgewählt wurden, wählen.</p> <p>b.) Sind Sie der Meinung, dass ein solches System im Vertriebsinnendienst von J. Hornig sinnvoll wäre?</p> <p>a.1) <u>wenn ja</u>, warum?</p> <p>a.2) <u>wenn nein</u>, aus welchen Gründen nicht?</p>	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>8. Welche Besonderheiten gibt es Ihrer Meinung nach bei der Einführung eines Anreizsystems im Vertriebsinnendienst?</p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>
<p>9. In der Literatur ist häufig von Anreizsystemen, welche auf Basis der individuellen Leistung der jeweiligen Mitarbeiter ausgerichtet sind die Sprache.</p> <p>10.a) Wie empfinden Sie diese Art der Vergütung für Ihr Unternehmen?</p>	<p>Offene Frage, nachfragen</p> <p>Offene Frage</p>

<p>10.b) Worauf müsste hierbei genau geachtet werden? Welche Anforderungen fallen Ihnen hierbei ein?</p> <p>10.c) Welche der folgenden Arten der Leistungsbeurteilung sollten einem solchen System Ihrer Meinung nach zu Grunde liegen und warum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen • Zielvereinbarungen • Systematische Leistungsbeurteilung <p><i>(Erklärung Systematische Leistungsbeurteilung: Anhand einer Skala werden alle MitarbeiterInnen bezüglich der zuvor festgelegten Kriterien, welche sich aus der Stellenbeschreibung ergeben, eingeschätzt. Je nach Wichtigkeit werden die Kriterien vorab auch gewichtet)</i></p> <p>10.d) Wie hoch sollte Ihrer Meinung nach der variable Anteil am Grundgehalt sein und warum?</p>	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p> <p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>10. Welche Kriterien zur Leistungsbeurteilung sind Ihrer Meinung nach am sinnvollsten für den Vertriebsinnendienst von J. Hornig und warum?</p> <p>Welche weiteren Kriterien würden Ihnen in Bezug auf die Leistungsbeurteilung noch einfallen?</p>	<p>Selbstaussfüller</p> <p>Offene Frage</p> <p>Offene Frage</p>

<p>11. Welche der folgenden Arten eines Anreizsystems finden Sie für den Innendienst von J. Hornig am sinnvollsten und warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelles System rein für den Innendienst • Teamanreizsystem im Innendienst • Teamanreizsystem für Vertriebsinnen- und Außendienst gemeinsam • Kombiniertes Modell aus individuellen und Teamanreizelementen 	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>12. Welche der folgenden Vorgehensweisen würden Sie bei der Einführung eines Anreizsystems auswählen und warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusatzbudget • Verzicht auf Grundgehaltsanpassungen • Umwandlung von fixen Anteilen in variable Vergütungsbestandteile 	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>Abschluss</p>	
<p>13. Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Punkte und Aspekte zum Thema Leistungsanreizsystem im Vertriebsinnendienst von J. Hornig welche in diesem Gespräch zu wenig berücksichtigt wurden? Wenn ja, welche sind das?</p>	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>Weitere offene Fragen abklären. Bedanken - Verabschieden</p>	

3. Gesprächsleitfaden – InnendienstmitarbeiterInnen

Im Rahmen der Erstellung der Masterarbeit mit dem Titel

Leistungsanreizsysteme für den Vertriebsinnendienst im B2B-Bereich von Fast Moving Consumer Goods am Beispiel der J. Hornig GmbH

Datum des Interviews: _____

Name Interviewpartner: _____

Position: _____

Firma: _____

Geschlecht: m w

Anonymität gewünscht: ja nein

Dauer des Gesprächs: ca. 40 – 50 Minuten

Art, Ziel und Zweck des Interviews:

- Semi-direktes Interview
- Einholung von Meinungen und qualitativen Aussagen zu den folgenden Themenschwerpunkten:
 - Potenzial von materiellen und immateriellen Anreizelementen und deren Wirkung auf die Motivation der Probanden
 - Cafeteria-System – Potenzial und Wirkung auf die Motivation
 - Besonderheiten von Anreizsystemen im Vertriebsinnendienst
 - Definition von Erfolg im Innendienst – wann ist eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter im Innendienst erfolgreich?
 - Leistungsabhängige Vergütung im Innendienst – Potenzial und Wirkung auf die Motivation
 - Potenzial von Zielvereinbarung, Kennzahlen und Systematischer Leistungsbeurteilung
 - Mögliche Kriterien zur leistungsabhängigen Vergütung
 - Wirkung eines Anreizsystems rein für den Innendienst im Gegensatz zu einem verknüpften System mit dem Außendienst
- Das Interview wird zum Großteil mittels offener Fragen durchgeführt

Ablauf:

- Begrüßung und Vorstellung
- Einleitender Smalltalk zur Schaffung einer entspannten Atmosphäre
- Erklärung zum Ablauf des Interviews und etwaiger Regeln
- Großteils offene Fragen
- Klärung offen gebliebener Fragen
- Gesprächsausklang durch abschließenden Smalltalk
- Dank und Verabschiedung

Einstieg	
<p><u>Begrüßung des Interviewpartners:</u> Einleitender Smalltalk zur Schaffung einer entspannten Atmosphäre</p> <p><u>Einführung in das Gespräch:</u> Vorstellung meiner Person und Rolle als Student des Masterstudiengangs Sales Management am Campus02 und Erklärung der Masterarbeit in einigen Sätzen sowie das Ziel dieses Gesprächs.</p> <p>Übersicht geben über den inhaltlichen und zeitlichen Ablauf des Interviews und Vorstellung der Interviewregeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufzeichnung auf Tonband • Vertraulichkeit • Anonymität falls gewünscht 	<p>Möglichkeit für Rückfragen durch den Interviewpartner</p> <p>Klärung möglicher weiterer offener Fragen</p>
Gespräch	
<p>1. <u>Eisbrecherfrage:</u></p> <p>Was motiviert Sie in der Arbeit?</p> <p>Was verbinden Sie generell mit einem Leistungsanreizsystem?</p> <p>Wie könnte Ihrer Meinung nach ein Leistungsanreizsystem gestaltet werden?</p>	<p>Offene Frage, erzählen lassen</p> <p>Offene Frage, erzählen lassen</p> <p>Offene Frage, aufzählen lassen und nachfragen</p>
<p>2. Wie wichtig bewerten Sie die folgenden Komponenten hinsichtlich einer Motivationssteigerung in der Arbeit?</p>	<p>Offene Frage</p> <p>Nachfragen welche Elemente wichtiger und warum</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Anreize die durch einen Geldwert quantifizierbar sind wie einen variablen Gehaltsanteil oder Beteiligungen • Anreizelemente die zwar einen Vorteil bringen, jedoch keinen Geldwert bieten wie soziale Anreize (Veranstaltungen, Kollegen,...), Anreize der Arbeit an sich oder Karriereanreize 	
<p>3. Ich werde Ihnen nun ein paar materielle Komponenten eines Anreizsystems vorlesen. Bitte beurteilen Sie, in wie weit diese Elemente Sie in Ihrer Arbeit motivieren würden (1 ist „Starke Auswirkung auf meine Motivation“, 5 ist „Keine Auswirkung auf meine Motivation“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsabhängige Vergütung bei dem das tatsächlich Geleistete jedes einzelnen Mitarbeiters im Vordergrund steht • Beteiligungen wie zum Beispiel Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligung • Zusätzliche Altersvorsorge • Arbeitsmittel wie Firmenwagen oder Handy 	<p>Geschlossene Frage Nachfragen was am wichtigsten bewertet wurde und warum?</p>
<p>4. Welche materiellen Anreizarten die Ihre Leistungsbereitschaft verändern würden fallen Ihnen noch ein?</p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>

<p><i>(Erklärung falls notwendig: Anreize die durch einen Geldwert quantifizierbar sind)</i></p>	
<p>5. Ich werde Ihnen nun ein paar immaterielle Komponenten eines Anreizsystems vorlesen. Bitte beurteilen Sie, in wie weit diese Elemente Sie in Ihrer Arbeit motivieren würden (1 ist „Starke Auswirkung auf meine Motivation“, 5 ist „Keine Auswirkung auf meine Motivation“)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soziale Anreize wie Sportangebote oder kulturelle Veranstaltungen • Führungsstil • Arbeitsinhalte • Arbeitszeitregelungen • Aus- und Weiterbildungen • Karrierechancen • Image des Unternehmens • Zusätzlicher Urlaubstag 	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Nachfragen was am wichtigsten bewertet wurde und warum?</p>
<p>6. Welche immateriellen Anreizarten die Ihre Leistungsbereitschaft verändern würden fallen Ihnen noch ein?</p> <p><i>(Erklärung falls notwendig: Anreiz-elemente die zwar einen Vorteil bringen, jedoch keinen Geldwert bieten)</i></p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>
<p>7. Ein Cafeteria-System ist ein Konzept zur individuellen Entgeltgestaltung. Die MitarbeiterInnen können nach persönlichen Präferenzen und Bedürfnissen Entgeltbestandteile,</p>	

<p>welche zuvor von der Führungsebene ausgewählt wurden, wählen.</p> <p>c.) Sind Sie der Meinung, dass ein solches System Ihre Leistungsbereitschaft beeinflussen würde?</p> <p>a.1) <u>wenn ja</u>, warum und in wie weit?</p> <p>a.2) <u>wenn nein</u>, aus welchen Gründen nicht?</p>	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>8. Welche Besonderheiten gibt es Ihrer Meinung nach bei der Einführung eines Anreizsystems im Vertriebsinnendienst?</p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>
<p>9. Welche Besonderheiten gibt es Ihrer Meinung nach bei der Einführung eines Anreizsystems in der FMCG-Branche?</p>	<p>Offene Frage, aufzählen lassen</p>
<p>10. Bitte definieren Sie wann Sie Ihrer Meinung nach erfolgreich in Ihrem Beruf waren?</p>	<p>Offene Frage, nachfragen</p>
<p>11. Wie wird Ihre Leistung im Unternehmen derzeit gemessen?</p> <p>11.a) Was finden Sie an dieser Vorgehensweise gut?</p> <p>11.b) Was finden Sie an dieser Vorgehensweise schlecht?</p>	<p>Offene Frage</p> <p>Offene Frage, nach genauen Gründen fragen</p> <p>Offene Frage, nach genauen Gründen fragen</p>
<p>12. In der Literatur ist häufig von Anreizsystemen, welche auf Basis der individuellen Leistung der individuellen Mitarbeiter ausgerichtet sind die Sprache.</p>	

<p>12.a) Wie empfinden Sie diese Art der Vergütung?</p> <p>12.b) Worauf müsste hierbei genau geachtet werden? Welche Anforderungen fallen Ihnen hierbei ein?</p> <p>12.c) Welche der folgenden Arten der Leistungsbeurteilung sollten einem solchen System Ihrer Meinung nach zu Grunde liegen und warum:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennzahlen • Zielvereinbarungen • Systematische Leistungsbeurteilung <p><i>(Erklärung Systematische Leistungsbeurteilung: Anhand einer Skala werden alle MitarbeiterInnen bezüglich der zuvor festgelegten Kriterien, welche sich aus der Stellenbeschreibung ergeben, eingeschätzt. Je nach Wichtigkeit werden die Kriterien vorab auch gewichtet)</i></p>	<p>Offene Frage, nachfragen</p> <p>Offene Frage</p> <p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>13. Welche Kriterien zur Leistungsbeurteilung sind Ihrer Meinung nach am sinnvollsten und warum?</p> <p>Welche weiteren Kriterien würden Ihnen in Bezug auf die Leistungsbeurteilung noch einfallen?</p>	<p>Selbstaussfüller</p> <p>Offene Frage</p> <p>Offene Frage</p>

<p>14. Welche der folgenden Arten eines Anreizsystems finden Sie für den Innendienst am sinnvollsten und warum?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuelles System rein für den Innendienst • Teamanreizsystem im Innendienst • Teamanreizsystem für Vertriebsinnen- und Außendienst gemeinsam • Kombiniertes Modell aus individuellen und Teamanreizelementen 	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>Abschluss</p>	
<p>15. Gibt es aus Ihrer Sicht noch wichtige Punkte und Aspekte zum Thema Leistungsanreizsystem im Vertriebsinnendienst von FMCG im B2B-Bereich welche in diesem Gespräch zu wenig berücksichtigt wurden? Wenn ja, welche sind das?</p>	<p>Geschlossene Frage</p> <p>Offene Frage</p>
<p>Weitere offene Fragen abklären. Bedanken Verabschieden</p>	

4. Selbstausfüller - Leistungskriterien

1. Bewerten Sie bitte die folgenden Kennzahlen zur Messung der Leistung im Vertriebsinnendienst anhand der angeführten Skala:

- 1 wichtig
- 2 eher wichtig
- 3 eher unwichtig
- 4 unwichtig

1.a) Kennzahlen zur Unterstützung des Außendienstes:

	1	2	3	4
DB Vertrieb gesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfassungsfehler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbarte Termine für den AD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bearbeitungszeit pro Auftrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl Betreuungstelefonate mit Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.b) Kennzahlen zur Kundenbetreuung:

	1	2	3	4
Erreichbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bearbeitungsdauer von Aufträgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Termineinhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlerquote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wartezeit der Kunden am Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceverhalten am Telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfassungsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Telefonate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl Reklamationsbearbeitungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bearbeitungszeit pro Reklamation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.c) Kennzahlen zu Verkaufsaktivitäten:

	1	2	3	4
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anzahl Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umwandlungsquote von Angeboten in Aufträge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DB telefonisch durchgeführter Verkaufsaktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bearbeitetes Auftragsvolumen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl Neukunden im Innendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DB im Innendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl Kontaktdaten potenzieller Neukunden im Innendienst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl verkaufte Artikel durch Cross- bzw. Up-Selling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Bewerten Sie bitte die folgenden Zielarten zur Messung der Leistung im Vertriebsinnendienst anhand der angeführten Skala:

- 1 wichtig
- 2 eher wichtig
- 3 eher unwichtig
- 4 unwichtig

	1	2	3	4
<u>Kundenziele</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ziele den Kunden betreffend (z.B. Kundenbindung, Kundenzufriedenheit)</i>				
<u>Produktziele</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ziele das Produkt betreffend (z.B. DB, Cross- bzw. Up-Selling)</i>				
<u>Kommunikationsziele</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ziele die Kommunikation zum Kunden betreffend (z.B. Frequenz Kundenkontakt, Anzahl Anrufe bei Verkaufsaktionen)</i>				
<u>Teamziele</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ziele die Zusammenarbeit des Teams betreffend</i>				

5. Projektplan

Nr.	Vorgangname	Anfang	Ende	August			September			Oktober			November			Dezember			Jänner			Februar			März			April			Mai			Juni			Juli		
				A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E			
1	Erstellung Masterarbeitskonzept	17.08.2016	21.10.2016																																				
1.1	Literaturrecherche für Konzept durchführen	17.08.2016	14.10.2016																																				
1.2	vortläufigen Bezugsrahmen erstellen	14.09.2016	17.09.2016																																				
1.3	erstes Inhaltsverzeichnis erstellen	17.09.2016	21.09.2016																																				
1.4	Ausgangssituation und Problemstellung schreiben	17.09.2016	25.09.2016																																				
1.5	Untermehrensziel und Masterarbeitsziel festlegen	24.09.2016	13.10.2016																																				
1.6	Unterlagen an MB verschickt und auf Moodle hochgeladen	30.09.2016	30.09.2016																																				
1.7	Erstgespräch MB	03.10.2016	03.10.2016																																				
1.8	Feedback einarbeiten und Konzept überarbeiten lt. Erstgespräch MB	09.10.2016	12.10.2016																																				
1.9	Projektplan erstellen	02.10.2016	12.10.2016																																				
1.10	Unternehmensvorstellung schreiben	02.10.2016	12.10.2016																																				
1.11	vortläufige Literaturliste erstellen	04.09.2016	14.10.2016																																				
1.12	Kick-Off Termin Unternehmen	13.10.2016	13.10.2016																																				
1.13	Präsentation DS 1 erstellen	13.10.2016	14.10.2016																																				
1.14	Dokumente DS 1 eingereicht	14.10.2016	14.10.2016																																				
1.15	DS 1	17.10.2016	17.10.2016																																				
1.16	Feedback einarbeiten und Konzept überarbeiten lt. DS 1	19.10.2016	21.10.2016																																				
2	Erstellung Theorieitel	22.10.2016	22.01.2017																																				
2.1	helfergehende Literaturrecherche für Theorieitel durchführen	22.10.2016	13.01.2017																																				
2.2	Kapitel 2: "Anreizsysteme im Vertrieb" verfassen	22.10.2016	23.11.2016																																				
2.3	Kapitel 3: "Besonderheiten von Anreizsystemen im Vertriebsmännendienst" verfassen	26.11.2016	11.12.2016																																				
2.4	Kapitel 4: "Anreizsysteme im B2B-Bereich" verfassen	17.12.2016	22.12.2016																																				
2.5	Theorie Kapitel fertiggestellt	22.12.2016	22.12.2016																																				
2.6	Literaturverzeichnis überarbeiten	22.10.2016	23.12.2016																																				
2.7	Unterlagen an MB verschickt	23.12.2016	23.12.2016																																				
2.8	Feedback einarbeiten und Theorieitel überarbeiten lt. MB	09.01.2017	11.01.2017																																				
2.9	Präsentation DS 2 erstellen	11.01.2017	13.01.2017																																				
2.10	Dokumente DS 2 eingereicht	13.01.2017	13.01.2017																																				
2.11	DS 2	16.01.2017	16.01.2017																																				
2.12	Feedback einarbeiten und Theorieitel überarbeiten lt. DS 2	18.01.2017	22.01.2017																																				
3	Erstellung Praxistitel	28.01.2017	30.04.2017																																				
3.1	Unterlagen für Company Meeting vorbereiten	28.01.2017	29.01.2017																																				
3.2	Company Meeting	01.02.2017	01.02.2017																																				
3.3	Literaturrecherche für Untersuchungsdesign durchführen	07.12.2016	11.01.2017																																				
3.4	Untersuchungsdesign verfassen	08.12.2017	11.01.2017																																				
3.5	Untersuchungsdesign konkretisieren	18.01.2017	22.01.2017																																				
3.6	Situationsanalyse	25.01.2017	05.02.2017																																				
3.7	Interne Analyse Vertrieb und Anreizsystem durchführen	25.01.2017	01.02.2017																																				
3.8	verfügbare Studien analysieren	25.01.2017	05.02.2017																																				
3.9	Primäranalyse	08.02.2017	19.03.2017																																				
3.10	Gesprächsleitfaden aufbereiten	08.02.2017	12.02.2017																																				
3.11	Gesprächsaufgaben laut MB überarbeiten	15.02.2017	17.02.2017																																				
3.12	Einzelexplorationen durchführen	22.02.2017	15.03.2017																																				
3.13	Einzelexplorationen auswerten	25.02.2017	17.03.2017																																				
3.14	Ergebnisse der Marktforschung darstellen	17.03.2017	19.03.2017																																				
3.15	Marktforschung fertiggestellt	19.03.2017	19.03.2017																																				
3.16	Konzept zum Leistungsanreizsystem im Innendienst für J.Hornig GmbH erstellen	22.03.2017	29.03.2017																																				
3.17	Resümee und Ausblick verfassen	29.03.2017	02.04.2017																																				
3.18	Unterlagen an MB verschickt	05.04.2017	05.04.2017																																				
3.19	Feedback einarbeiten und Praxistitel überarbeiten lt. MB	08.04.2017	12.04.2017																																				
3.20	Präsentation DS 3 erstellen	12.04.2017	13.04.2017																																				
3.21	Dokumente DS 3 eingereicht	13.04.2017	13.04.2017																																				
3.22	DS 3	20.04.2017	20.04.2017																																				
3.24	Feedback einarbeiten und Praxistitel überarbeiten lt. DS 3	23.04.2017	30.04.2017																																				
4	Fertigstellung Masterarbeit	01.05.2017	05.07.2017																																				
4.1	Korrektur lesen	01.05.2017	09.05.2017																																				
4.2	Korrekturen einarbeiten	10.05.2017	12.05.2017																																				
4.3	ungebundene Masterarbeit abgeben	12.05.2017	12.05.2017																																				
4.4	Korrektur einarbeiten lt. Begeutachtung Masterarbeit	17.06.2017	25.06.2017																																				
4.5	Masterarbeit drucken und binden	26.06.2017	30.06.2017																																				
4.6	gebundene Masterarbeit abgeben	30.06.2017	30.06.2017																																				
4.7	Vorbereitung Abschlusskolloquium	26.06.2017	05.07.2017																																				
4.8	Abschlusskolloquium	05.07.2017	05.07.2017																																				
4.9	Unternehmenspräsentation	12.07.2017	12.07.2017																																				

A	Anfang
M	Mitte
E	Ende

Nr.	Vorgangname	Anfang	Ende	August			September			Oktober			November		
				A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E
1	Erstellung Masterarbeitskonzept	17.08.2016	21.10.2016												
1.1	Literaturrecherche für Konzept durchführen	17.08.2016	14.10.2016												
1.2	vorläufigen Bezugsrahmen erstellen	14.09.2016	17.09.2016												
1.3	erstes Inhaltsverzeichnis erstellen	17.09.2016	21.09.2016												
1.4	Ausgangssituation und Problemstellung schreiben	17.09.2016	25.09.2016												
1.5	Unternehmensziel und Masterarbeitsziel festlegen	24.09.2016	13.10.2016												
1.6	Unterlagen an MB verschickt und auf Moodle hochgeladen	30.09.2016	30.09.2016												
1.7	Erstgespräch MB	03.10.2016	03.10.2016												
1.8	Feedback einarbeiten und Konzept überarbeiten lt. Erstgespräch MB	09.10.2016	12.10.2016												
1.9	Projektplan erstellen	02.10.2016	12.10.2016												
1.10	Unternehmensvorstellung schreiben	02.10.2016	12.10.2016												
1.11	vorläufige Literaturliste erstellen	04.09.2016	14.10.2016												
1.12	Kick-Off Termin Unternehmen	13.10.2016	13.10.2016												
1.13	Präsentation DS 1 erstellen	13.10.2016	14.10.2016												
1.14	Dokumente DS 1 eingereicht	14.10.2016	14.10.2016												
1.15	DS 1	17.10.2016	17.10.2016												
1.16	Feedback einarbeiten und Konzept überarbeiten lt. DS 1	19.10.2016	21.10.2016												

Abbildung 15: Projektplan Masterarbeitskonzept (Eigene Darstellung)

Nr.	Vorgangname	Anfang	Ende	Oktober			November			Dezember			Jänner			Februar		
				A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E	A	M	E
2	Erstellung Theorieteil	22.10.2016	22.01.2017															
2.1	tiefgehende Literaturrecherche für Theorieteil durchführen	22.10.2016	13.01.2017															
2.2	Kapitel 2: "Anreizsysteme im Vertrieb" verfassen	22.10.2016	23.11.2016															
2.3	Kapitel 3: "Besonderheiten von Anreizsystemen im Vertriebsinnendienst" verfassen	26.11.2016	11.12.2016															
2.4	Kapitel 4: "Anreizsysteme im B2B-Bereich" verfassen	17.12.2016	22.12.2016															
2.5	Theorie Kapitel fertiggestellt	22.12.2016	22.12.2016															
2.6	Literaturverzeichnis überarbeiten	22.10.2016	23.12.2016															
2.7	Unterlagen an MB verschickt	23.12.2016	23.12.2016															
2.8	Feedback einarbeiten und Theorieteil überarbeiten lt. MB	09.01.2017	11.01.2017															
2.9	Präsentation DS 2 erstellen	11.01.2017	13.01.2017															
2.10	Dokumente DS 2 eingereicht	13.01.2017	13.01.2017															
2.11	DS 2	16.01.2017	16.01.2017															
2.12	Feedback einarbeiten und Theorieteil überarbeiten lt. DS 2	18.01.2017	22.01.2017															

Abbildung 16: Projektplan Theorieteil (Eigene Darstellung)

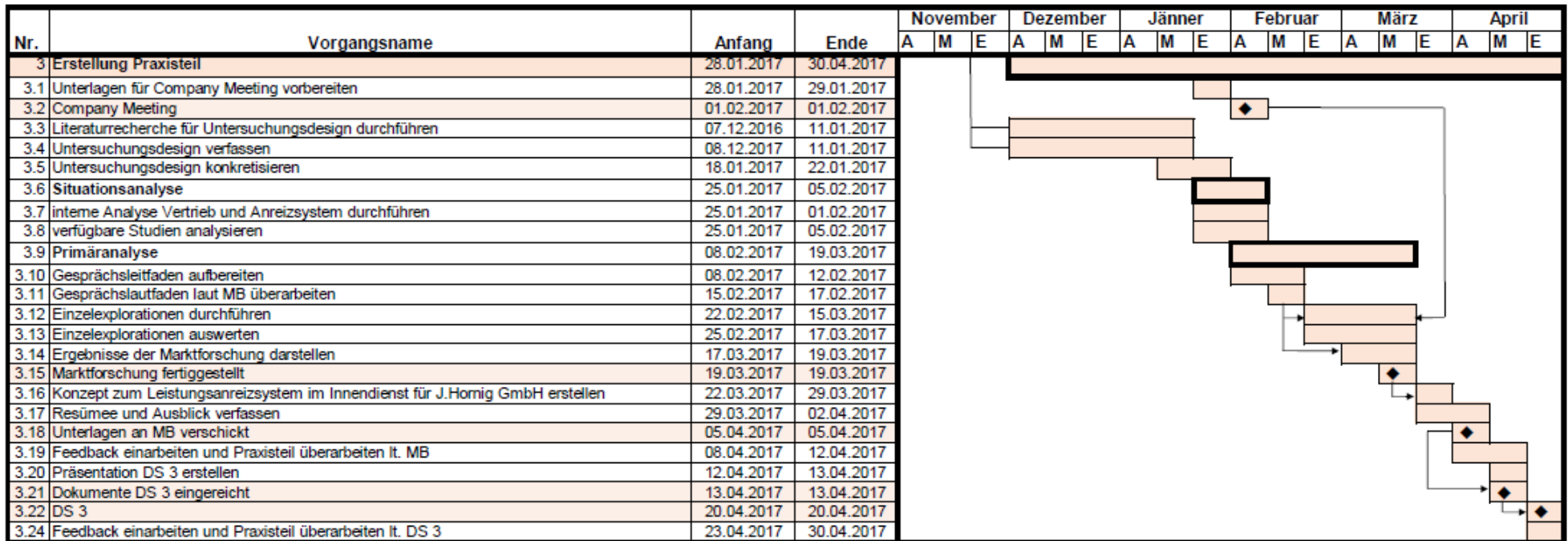


Abbildung 17: Projektplan Praxisteil (Eigene Darstellung)

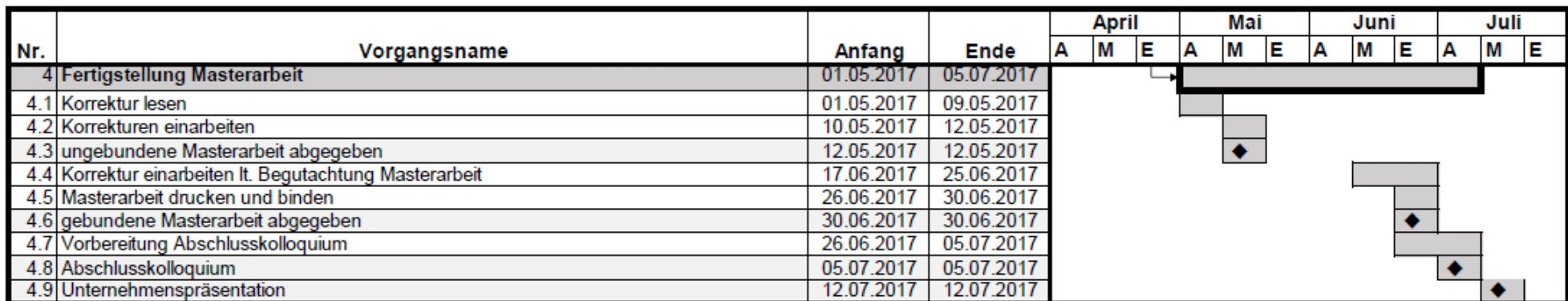


Abbildung 18: Projektplan Fertigstellung Masterarbeit (Eigene Darstellung)

A	Anfang
M	Mitte
E	Ende

6. Meilensteinplan

Nr.	Meilenstein	Termin
1.6	Unterlagen an MB verschickt und auf Moodle hochgeladen	30.09.2016
1.7	Erstgespräch MB	03.10.2016
1.12	Kick-Off Termin Unternehmen	13.10.2016
1.14	Dokumente DS 1 eingereicht	14.10.2016
1.15	DS 1	17.10.2016
2.5	Theoriekapitel fertiggestellt	22.12.2016
2.7	Unterlagen an MB verschickt	23.12.2016
2.10	Dokumente DS 2 eingereicht	13.01.2017
2.11	DS 2	16.01.2017
3.2	Company Meeting	01.02.2017
3.15	Marktforschung fertiggestellt	19.03.2017
3.18	Unterlagen an MB verschickt	05.04.2017
3.21	Dokumente DS 3 eingereicht	13.04.2017
3.22	DS 3	20.04.2017
4.3	Ungebundene Masterarbeit abgegeben	12.05.2017
4.6	Gebundene Masterarbeit abgegeben	23.06.2017
4.8	Abschlusskolloquium	01.07.2017
4.9	Unternehmenspräsentation	12.07.2017

Tabelle 19: Meilensteinplan (Eigene Darstellung)