



MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
an der FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management
an der FH *CAMPUS* 02

Entwicklung eines Leistungsanreizsystems für VertriebsmitarbeiterInnen im B2B-Integrationsgeschäft

am Beispiel der LOGICDATA Electronic & Software Entwicklungs GmbH

Betreuer:

Mag. Jürgen Spari

Vorgelegt von:

Martin Genseberger, BSc.

1910557005

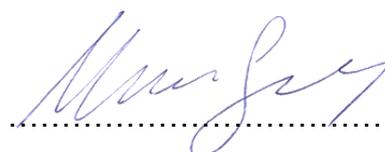
Graz, am 03.05.2021

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 03.05.2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Martin Genseberger', written over a horizontal dotted line.

Martin Genseberger

Zusammenfassung

Die aktuellen Veränderungen in der Möbelindustrie gepaart mit den Besonderheiten des B2B-Integrationsgeschäftes stellen Unternehmen vor die Herausforderung den steigenden Kundenerwartungen gerecht werden zu müssen und dennoch einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu garantieren. Um diese Schwierigkeiten zukünftig bestmöglich bewältigen zu können, bedarf es hochmotivierter Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und der Bereitstellung eines Unternehmensumfeldes mithilfe dessen es gelingt, diese langfristig ans Unternehmen zu binden. Zudem zwingt das Bedürfnis, individuelle Leistungen zu honorieren und diese auch zu entlohnen, Unternehmen dazu, speziell im Bereich des Vertriebes, variable Vergütungsmodelle einzusetzen.

Aufgrund der Unternehmensgröße von LOGICDATA rückt der persönliche Anteil am Unternehmenserfolg verstärkt in den Hintergrund. Damit die Unternehmensziele erreicht werden, ist LOGICDATA angehalten für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ein Umfeld zu schaffen, welches die individuellen Leistungen würdigt. Daher ist es Ziel dieser Masterarbeit ein Leistungsanreizsystem für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA zu entwickeln.

Im Zuge der Masterarbeit wurde die aktuelle Bonusvergütung analysiert. Mithilfe einer Primärmarktforschung und der Durchführung von explorativen Einzelinterviews wurden Erkenntnisse gewonnen, wie ein Leistungsanreizsystem für das B2B-Integrationsgeschäft am Beispiel von LOGICDATA optimal zu gestalten ist. Neben einer internen Vollerhebung der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen wurden externe Probanden/Probandinnen miteinbezogen, um unterschiedlichste Blickwinkel im neugestalteten Leistungsanreizsystem zu berücksichtigen. Die Erkenntnisse der theoretischen Erarbeitung verknüpft mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung bilden das Fundament der finalen Konzeption des Leistungsanreizsystems.

Diese Masterarbeit dient als Grundlage zur Neuentwicklung eines Leistungsanreizsystem für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Vertrieb von LOGICDATA. Es werden Handlungsempfehlungen und Maßnahmen erläutert, die bei der konkreten Implementierung des Leistungsanreizsystems herangezogen werden können. Mithilfe des Systems soll ein Umfeld geschaffen werden, das einerseits die Motivation von Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen fördert und andererseits den persönlichen Anteil am Unternehmenserfolg würdigt. Dadurch wird LOGICDATA bei der Erreichung der Unternehmensziele bestmöglich unterstützt.

Abstract

The current challenges in the furniture industry, in combination with the specific characteristics of the B2B integration business, require companies to meet increasing customer expectations while guaranteeing sustainable business success. In order to deal with these future difficulties in the best possible way, highly motivated employees and the establishment of a corporate environment are essential to keep employees loyal to the company in the long term. Furthermore, the need to reward and compensate individual performance forces companies to use variable compensation models, especially in the sales area.

Due to the size of the company, the personal share in the company's success is increasingly moving into the background. In order to achieve the company's goals, LOGICDATA is required to create an environment for the employees in which the individual performance is rewarded. Therefore, the aim of this master thesis is to develop a performance incentive system for the sales staff of LOGICDATA.

In the course of the present master thesis the current bonus compensation at LOGICDATA was analyzed. With the primary market research and the conduction of explorative individual interviews, insights were gained into how a performance incentive system for the B2B integration business can be optimally designed based on the example of LOGICDATA. In addition to an internal full survey of the sales staff, external probands were included in order to take various perspectives in the new performance incentive system into account. The findings of the theoretical research combined with the results of the empirical study form the foundation of the final design of the performance incentive system.

This master thesis provides a basis for the development of a new performance incentive system for employees in sales. Recommendations and concrete actions that can be used in the implementation of the sales incentive system are described. By implementing this system, an environment can be created that on the one hand motivates employees and on the other hand rewards their personal contribution to the company's success. This will provide LOGICDATA the best possible support in achieving its company goals.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Unternehmensvorstellung	1
1.2 Ausgangssituation	3
1.3 Herausforderung	4
1.4 Ziele	6
1.4.1 Unternehmensziele	6
1.4.2 Ziel der Masterarbeit	7
1.4.3 Nichtziel	7
1.5 Bezugsrahmen	8
2 B2B-Vertrieb in der Möbelindustrie	9
2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung B2B	9
2.2 Vertrieb im B2B-Integrationsgeschäft	13
2.2.1 Vertriebsorganisation	14
2.2.2 Vertriebsprozesse	15
2.2.3 Vertriebssteuerung	16
2.3 Besonderheiten der Möbelindustrie	16
2.3.1 Möbelzulieferindustrie	18
2.4 Herausforderungen in der Möbelbranche	19
2.4.1 Vertikale Integration	19
2.4.2 Veränderungen in der Distribution	20
3 Motivation und Motive im Vertrieb	22
3.1 Definition Motivation	22
3.2 Arbeitsmotivation	23
3.3 Intrinsische und extrinsische Motivation	23
3.3.1 Intrinsische Motivation	23
3.3.2 Extrinsische Motivation	24
3.4 Motivationstheorien	25
3.4.1 Inhaltstheorie	26
3.4.2 Prozesstheorie	29
3.5 Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnentypen im Vertrieb	31

4	Zielvereinbarungen als Grundlage der Leistungsbeurteilung.....	33
4.1	Ziele als Motivationsanreger	33
4.2	Arten von Zielen	35
4.2.1	Quantitative Ziele	36
4.2.2	Qualitative Ziele	37
4.3	Operationalisierung von Zielen.....	37
5	Leistungsanreizsysteme.....	38
5.1	Begriffserklärung Leistungsanreizsystem.....	38
5.2	Funktionen des Anreizsystems	40
5.3	Anforderung an ein Leistungsanreizsystem	42
5.4	Formen von Anreizen	43
5.4.1	Materielle Anreize	44
5.4.2	Immaterielle Anreize	46
5.5	Anreize zur Erhöhung der Bindungsbereitschaft	47
5.5.1	Aspekte der Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenbindung	48
5.5.2	Wirkung von Anreizen auf die Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenbindung....	49
5.6	Ansätze in der Gestaltung von Leistungsanreizsystemen	49
5.6.1	Cafeteria-System	49
5.6.2	Management-by-Objectives (MbO)	51
5.7	Finanzierungsmöglichkeiten von Leistungsanreizsystemen.....	53
5.8	Kritische Reflexion von Leistungsanreizsystemen	55
6	Leistungsanreizsystem für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im B2B-Integrationsgeschäft	56
6.1	Gestaltungsdimensionen bei der Entwicklung eines Leistungsanreizsystems.....	56
6.1.1	Subjektdimension.....	57
6.1.2	Objektdimension	58
6.1.3	Instrumentaldimension	60
6.1.4	Zeitdimension.....	61
7	Situationsanalyse bei LOGICDATA.....	62
7.1	Vertriebsmanagement	62
7.1.1	Vertriebsprozess	63
7.1.2	Vertriebsorganisation	65
7.2	Zielvereinbarungssystem	67
7.3	Unternehmenskultur	69
7.4	Leistungen im Unternehmen	69

8	Untersuchungsdesign	71
8.1	Untersuchungsgegenstand und -ziel.....	71
8.2	Erhebungsmethode.....	72
8.3	Stichprobenauswahl.....	73
8.4	Erhebungsinstrument.....	75
8.5	Planung der Feldarbeit.....	75
8.6	Vorgehensweise bei der Auswertung.....	76
9	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	76
9.1	Aktuelles Bonussystem bei LOGICDATA.....	76
9.2	Ausgestaltung von Leistungsanreizsystemen	77
9.2.1	Zielvereinbarungssystem	78
9.2.2	Höhe des variablen Anteils	80
9.2.3	Anreizbestandteile	81
9.2.4	Ausschüttungsrhythmus.....	84
10	Leistungsanreizsystem für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA	85
10.1	Objektdimension	85
10.2	Subjektdimension.....	86
10.3	Instrumentaldimension	87
10.4	Zeitdimension.....	89
10.5	Finales Leistungsanreizsystem	89
11	Handlungsempfehlungen und Maßnahmenplan	93
11.1	Handlungsempfehlungen	93
11.2	Maßnahmenplan	95
12	Resümee / Fazit	98
13	Literaturverzeichnis	100
14	Anhang	109

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lieferkette LOGICDATA	1
Abbildung 2: LOGICOffice Tischsystem	2
Abbildung 3: Bezugsrahmen	8
Abbildung 4: Klassifizierung von Geschäftstypologien	11
Abbildung 5: Vertriebsprozess im Industriegütergeschäft.....	15
Abbildung 6: Umsatz des weltweiten Möbelmarktes nach Ländern.....	17
Abbildung 7: Prozess der Motivation	25
Abbildung 8: S-O-R-Modell.....	27
Abbildung 9: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow	28
Abbildung 10: Zusammenhang von Valenz, Instrumentalität und Erwartung in der VIE-Theorie	30
Abbildung 11: Eigenschaften motivierender Ziele	34
Abbildung 12: Kennzahlen für quantitative Ziele	36
Abbildung 13: Funktionen von Anreizsystemen.....	40
Abbildung 14: Materielle Anreizsysteme.....	45
Abbildung 15: Bezugsgrößengewichtung	59
Abbildung 16: Grundgerüst des Leistungsanreizsystems.....	61
Abbildung 17: Auszug aus der Prozesslandschaft von LOGICDATA	63
Abbildung 18: Business-/Marketingstrategie	63
Abbildung 19: Auszug aus dem Kernprozess „Business Creation“	64
Abbildung 20: Organigramm des Vertriebs von LOGICDATA	65
Abbildung 21: Von der Mission und Vision zu den OKRs.....	67
Abbildung 22: Objective-Key-Results – Bereich Sales	68
Abbildung 23: Template für Zielvereinbarungen.....	69
Abbildung 24: Untersuchungsdesign	71

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Prioritäten im Integrationsgeschäft.....	14
Tabelle 2: Entwicklung und Motivation von Mitarbeitertypen	32
Tabelle 3: Betriebliche Anreize	44
Tabelle 4: Immaterielle Anreizformen	47
Tabelle 5: Leistungsangebot eines Cafeteria-Systems.....	51
Tabelle 6: Vor- und Nachteile von MbO.....	52
Tabelle 7: Gestaltungsdimensionen von Anreizsystemen	56
Tabelle 8: Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen	58
Tabelle 9: Materielle/immaterielle Leistungen bei LOGICDATA	71
Tabelle 10: Aufteilung Probandengruppe für die externe Befragung	75
Tabelle 11: Zusammensetzung der Entlohnung	90
Tabelle 12: Anreizbestandteile	91
Tabelle 13: Mögliche Bemessungsgrundlagen des Anreizsystems	92
Tabelle 14: Maßnahmenplan zur Gestaltung des Anreizsystems Teil 1	95
Tabelle 15: Maßnahmenplan zur Gestaltung des Anreizsystems Teil 2	96
Tabelle 16: Maßnahmenplan zur Gestaltung des Anreizsystems Teil 3	97

Abkürzungsverzeichnis

B2B	=	Business-to-Business
B2C	=	Business-to-Customer
CRM	=	Customer-Relationship-Management
ERP	=	Enterprise-Resource-Planning
F&E	=	Forschung und Entwicklung
FAE	=	Field Application Engineer
HAT	=	Height Adjustable Table
HR	=	Human Resources
KAM	=	Key Account Manager
LAS	=	Leistungsanreizsystem
MbO	=	Management-by-Objectives
M&RC	=	Manufacturer-Retailer-Companies
OEM	=	Original Equipment Manufacturer (Erstausrüster)
OKR	=	Objective Key Results
VP	=	Vice President

1 Einleitung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Entwicklung eines Leistungsanzreizsystems für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im B2B-Integrationsgeschäft am Beispiel der LOGICDATA Electronic & Software Entwicklungs GmbH. Zu Beginn wird das Unternehmen vorgestellt, anschließend werden die Ausgangssituation, die Herausforderungen sowie die Ziele des Unternehmens und der Masterarbeit dargelegt. Zudem wird am Ende des Kapitels der Bezugsrahmen dieser Masterarbeit erläutert.

1.1 Unternehmensvorstellung

Die LOGICDATA Electronic & Software Entwicklungs GmbH (LOGICDATA) ist ein innovationsorientiertes Unternehmen und führender Lieferant von mechatronischen Komponenten für elektrisch verstellbare Heim- und Büromöbel. Das im Jahr 1994 gegründete Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Deutschlandsberg, im Südwesten der Steiermark, Österreich. Weitere Niederlassungen gibt es in Grand Rapids (USA), Maribor (Slowenien) und Zhuhai (China).

Das Kerngeschäft des Unternehmens liegt in der Entwicklung von Steuerungen, Bedienelementen sowie mechatronischen Antriebssystemen zur Höhenverstellung. Am Hauptstandort in Deutschlandsberg sind derzeit rund 220 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen beschäftigt, wovon 55 Prozent in der Entwicklung tätig sind.

Im Geschäftsjahr 2019 wurde ein Umsatz von ca. 90 Mio. € erwirtschaftet. 65 Prozent davon wurden mit dem Verkauf von elektrischen Steuerungen erzielt. LOGICDATA ist im Bereich des Business-to-Business(B2B)-Zulieferergeschäfts tätig. Die Exportquote beträgt 100 Prozent mit den Hauptmärkten Skandinavien, Deutschland und den USA. Zudem besitzt das Unternehmen keine eigene Fertigung, sämtliche Produkte werden durch Lohnfertiger in Osteuropa produziert.

Die Kunden von LOGICDATA sind Systemlieferanten und Erstausrüster (OEMs) in der Möbelbranche. In Abbildung 1 ist die Lieferkette von LOGICDATA als Komponentenlieferant dargestellt. Systemlieferanten sind metallverarbeitende Betriebe, die Hubsäulen oder ganze Tischgestelle fertigen, in die die mechatronischen Systemkomponenten von LOGICDATA integriert werden.



Abbildung 1: Lieferkette LOGICDATA (vgl. LOGICDATA GmbH 2017)

Geschäftsbereiche

Die Geschäftsbereiche von LOGICDATA werden in zwei Business-Units unterteilt: LOGICHome und LOGICOffice. LOGICHome umfasst eine Vielfalt an Produkten für Haus- und Heimmöbel, die Ergonomie mit außergewöhnlicher Bequemlichkeit verbinden. LOGICOffice beinhaltet eine innovative Produktlinie für höhenverstellbare Büromöbel.

Business-Unit LOGICOffice

Das mechatronische System im Bereich LOGICOffice besteht aus zwei elektrischen Antriebseinheiten (Motor- und Spindelsystem), einer intelligenten Steuerung und einem Bedienelement. Mithilfe eines Tastendrucks am Bedienelement wird eine Auf- und Abwärtsbewegung des Tisches ermöglicht. In Abbildung 2 ist ein elektrisch höhenverstellbarer Schreibtisch dargestellt. Komponenten, die in Orange eingefärbt sind, werden von LOGICDATA entwickelt und verkauft.

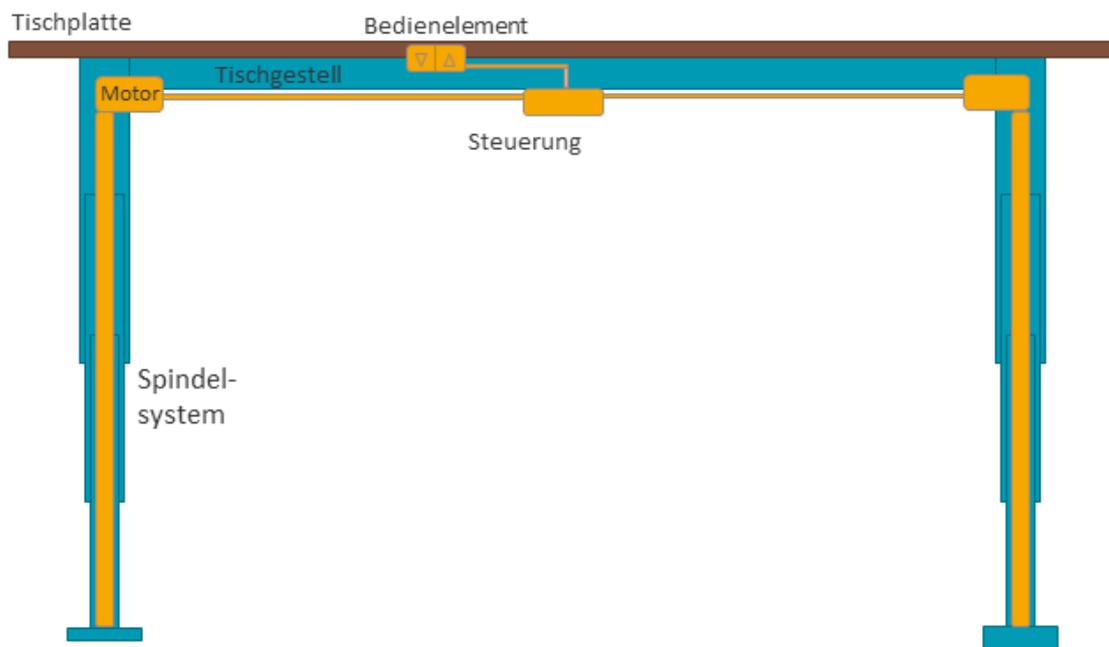


Abbildung 2: LOGICOffice Tischsystem (Eigene Darstellung)

Business-Unit LOGICHome

Die Produkte des Bereiches LOGICHome umfassen ebenfalls Steuerungen und Handschalter, aber für Heimmöblierungen. Beispiele für Endprodukte sind Liegesessel oder Betten, die in verschiedensten Varianten bedient und verstellt werden können. Die Aktoren sind hierbei Motoren zur Positionsverstellung, Massageelemente oder Heizelemente.

1.2 Ausgangssituation

Die Weltwirtschaft hat in den letzten Jahrzehnten ein kontinuierliches Wachstum erfahren, das die globale Möbelindustrie in den letzten Jahren verzeichnen konnte. Gerade in den USA, dem größten Möbelimporteure der Welt, konnten Rekordumsätze für Möbelimporte aus der ganzen Welt nachgewiesen werden (vgl. Song/Gazo 2013, S. 53; World Trade Organization 2019, S. 7). Eine Studie von Renda, verfasst für die Europäische Kommission aus dem Jahr 2014, zeigt, dass rund ein Viertel aller Möbel der Welt in der EU hergestellt werden (vgl. Renda 2014, S. 17). Zudem war im Jahr 2019 die weltweite Möbelproduktion um 55 Prozent höher als noch 10 Jahre zuvor (vgl. Statista 2019).

Für Unternehmen in der Möbelzulieferindustrie bedeutet das auf der einen Seite, dass Marktwachstumschancen entstehen, auf der anderen Seite ergeben sich Möglichkeiten für neue Mitbewerber. Gerade in der Nische der elektrisch höhenverstellbaren Büromöbel hat dieses Wachstum große Veränderungen in den letzten Jahren nach sich gezogen. Konkurrenten aus dem asiatischen Markt konnten die Markteintrittsbarrieren überwinden und somit Marktanteile für sich gewinnen und bereits namenswerte Kunden/Kundinnen in der Branche von ihren Produkten überzeugen (vgl. Klug 27.08.2020).

Ein volatiles Marktumfeld, steigender globaler Wettbewerbsdruck und immer anspruchsvollere Kundenbedürfnisse können gegenwärtig als besondere Herausforderungen für den Vertrieb identifiziert werden (vgl. Pufahl 2019, S. 7). Neben der Vertriebsstrategie, der Vertriebsorganisation und des Vertriebscontrollings stellt das Vertriebspersonal einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg dar (vgl. Pufahl 2019, S. 12).

Spürbare und sichtbare Anerkennung für die Erfolge einzelner Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen sind von entscheidender Bedeutung für die Motivation des Personals (vgl. von Hülsen 2019, S. 8). Effektive Anreize für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen. Die Entwicklung sowie die Implementierung solcher Anreizsysteme stellen jedoch auch eine große Herausforderung für das Management dar (vgl. Bommaraju/Hohenberg 2018, S. 3). In einer wettbewerbsintensiven Wirtschaft wie der gegenwärtigen spielen MitarbeiterInnen bei der Erreichung von Unternehmenszielen eine zentrale Rolle (vgl. Eggert 2015, S. 484).

Um diese Ziele erfüllen zu können, benötigt es in erster Linie Motivation. Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen, die engagiert und motiviert sind sowie die Interessen

der Kunden/Kundinnen vertreten, tragen kurz- sowie langfristig zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg bei. Motivation ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor zur Leistungssteigerung einzelner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (vgl. Kieser 2016, S. 4).

In den letzten Jahren hat sich besonders gezeigt, dass die Anwendung einer variablen Vergütung gekoppelt an Zielvereinbarungen sich zu einem der meistverwendeten Instrumente in der Vergütungspolitik entwickelt hat. Einer Studie von Kienbaum zufolge besitzen rund 74 Prozent der Führungskräfte einen variablen Gehaltsanteil von bis zu 30 Prozent (vgl. Kienbaum 2018, S. 29f.).

Für Führungskräfte ist es essenziell, zu wissen, was ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen motiviert und welche Möglichkeiten das Unternehmen hat, diese Motivation zu steigern. Eine Form der Leistungssteigerung des Vertriebspersonals besteht darin, dass eine Vergütung erbrachter Leistungen oder eines erreichten Ziels erfolgt und somit Anreize geschaffen werden (vgl. Eyer/Hausmann 2018, S. 130).

Zu den Schwierigkeiten, ein Anreizsystem zu entwickeln, kommen Aspekte aus dem Arbeitsrecht und der Psychologie hinzu, die nicht zu vernachlässigen sind (vgl. Kieser 2016, S. 124f.).

1.3 Herausforderung

Viele Unternehmen, die bereits seit Jahrzehnten ein variables Vergütungsmodell im Einsatz haben, versuchen, das bestehende Individualentlohnungssystem sukzessive neu zu gestalten. Dabei spielen Teamziele und die Förderung der Zusammenarbeit im Vertriebsteam eine wesentliche Rolle (vgl. von Hülsen 2019, S. 13).

Zudem stellt sich angesichts des stark veränderten Arbeitsmarktes für LOGICDATA die Frage, wie sich eine langfristige Bindung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen an das Unternehmen realisieren lässt.

Die Bereitschaft, eine langfristige Arbeitgeberbindung einzugehen, ist davon abhängig, wie das Umfeld des Unternehmens gestaltet ist und welche Anreize für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen geboten werden. Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu motivieren und zu begeistern, ist aktuell eine der größten Herausforderungen für Unternehmen (vgl. Sass 2019, S. 11).

Doch welche Instrumente haben Unternehmen derzeit, um das passende Umfeld für ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu schaffen und wie können Anreize entstehen, speziell um einzelne Teammitglieder anzusprechen (vgl. Trost 2018, S. 7)? Der finanzielle Aspekt allein ist oft nicht mehr der motivierende Hauptanreiz. Heutzutage

sind es neben den materiellen Anreizen immaterielle Bestandteile, die verstärkt in den Vordergrund rücken (vgl. Holtbrügge 2018, S. 218f.).

Um die Leistung der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen in der Organisation zu steigern, wird derzeit im Vertrieb von LOGICDATA weder ein ergebnisorientiertes Individualentlohnungssystem noch ein leistungsabhängiges Anreizsystem verwendet. Im Unternehmen gibt es seit Jahren eine spezielle Form einer ergebnisorientierten Belohnung, jedoch besteht diese lediglich auf freiwilliger Basis der Eigentümer/Eigentümerinnen und wurde vertraglich nicht festgelegt. Die Grundlage des gegenwärtigen Modells ist ein ertragreiches Geschäftsjahr, ohne Koppelung an Unternehmensziele. Aufgrund dessen könnte der Fall eintreten, dass das gegenwärtige Modell von einem aufs nächste Jahr eingestellt wird. Hinzu kommt, dass Prämien weder den Erfolg einzelner Teams noch die Individualleistung einzelner Personen würdigen. Alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen von LOGICDATA erhalten stattdessen eine freiwillige 10-prozentige Beteiligung am Unternehmensgewinn. Diese einmalige Bonuszahlung erfolgt nach einem einheitlichen relativen Schlüssel für alle Beschäftigten basierend auf dem Grundgehalt (vgl. Klug 27.08.2020).

Nach Jahren des deutlichen Umsatzwachstums und der Bonuszahlungen von bis zu 200 Prozent steht LOGICDATA vor der Herausforderung, wie das Vertriebspersonal angesichts der aktuellen wirtschaftlichen Lage weiterhin zu Topleistungen motiviert werden kann. Aufgrund der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie, speziell im Height-Adjustable-Table Markt (HAT), wird es zu prognostizierten Umsatzeinbußen von rund 30 Prozent in den Geschäftsjahren 2020 und 2021 bei LOGICDATA kommen. Als Folge werden mit großer Wahrscheinlichkeit für sämtliche Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in diesen Jahren keine Prämien ausgeschüttet (vgl. Klug 27.08.2020).

Für LOGICDATA ist es daher von essenzieller Bedeutung, zu wissen, welche die richtigen Methoden und Instrumente sind, um die Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Motivation zu fördern, und wie diese sich auf die langfristige Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Bindung auswirken.

1.4 Ziele

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Zielsetzung dieser Masterarbeit. Es werden zwei Unternehmensziele und das Masterarbeitsziel definiert. Zudem wird ein Nichtziel formuliert.

1.4.1 Unternehmensziele

- Das Ziel der LOGICDATA Electronic & Software Entwicklungs GmbH besteht darin, die Anzahl von Antriebssystemkunden von derzeit **9** (September 2020) auf **14** (Ende 2022) zu erhöhen.
- Das zweite Ziel der LOGICDATA Electronic & Software Entwicklungs GmbH besteht darin, die jährliche durchschnittliche Vertriebs-Forecast-Abweichung¹ aller Key-Account-Manager/Managerinnen (KAM) von **24** Prozent (Geschäftsjahr 2019) auf **15** Prozent bis zum Ende des Geschäftsjahres 2022 zu reduzieren.

Die Vertriebs-Forecast-Abweichung bei LOGICDATA errechnet sich aus dem Verhältnis der tatsächlichen abgenommenen und der geplanten Menge pro Kunde. Dabei können die tatsächlich abgenommenen Mengen den Forecast über- bzw. unterschreiten. Die Planung des Vertriebs-Forecasts liegt in der Verantwortung des jeweiligen KAMs. Der Forecast für alle Kunden wird jeden Monat erneut evaluiert und für die nächsten zwölf Monate im Vorhinein geplant.

Hintergrund des zweiten Ziels:

Bei LOGICDATA werden Kundenaufträge erst nach einem offiziellen Bestelleingang produziert. Das benötigte Material muss jedoch je nach Komponente aufgrund von Lieferzeiten von bis zu acht Monaten auf Basis des Vertriebs-Forecasts im Vorhinein eingekauft werden. Ergeben sich kundenseitig größere Forecast-Anpassungen, resultieren daraus zusätzliche Fertigungs- und Transportkosten oder Lieferverzögerungen.

Indem die Forecast-Abweichung reduziert wird, sollen zusätzliche Fertigungs- und Transportkosten eingespart werden. Zudem soll das gebundene Kapital im Lager verringert werden (vgl. Kühnapfel 2017, S. 397).

¹ Vertriebs-Forecast-Abweichung = $\sum_{i=1}^{12} \left| 1 - \left(\frac{\text{Ist-Menge}}{\text{Plan-Menge}} \right) \right|$

1.4.2 Ziel der Masterarbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist es, ein Konzept zur Entwicklung eines Leistungsanreizsystems für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im B2B-Integrationsgeschäft am Beispiel der LOGICDATA Electronic & Software Entwicklungs GmbH zu erarbeiten.

1.4.3 Nichtziel

Die tatsächliche Implementierung des Leistungsanreizsystems ist kein Ziel der Masterarbeit und wird somit im Rahmen dieser Masterarbeit nicht betrachtet.

1.5 Bezugsrahmen

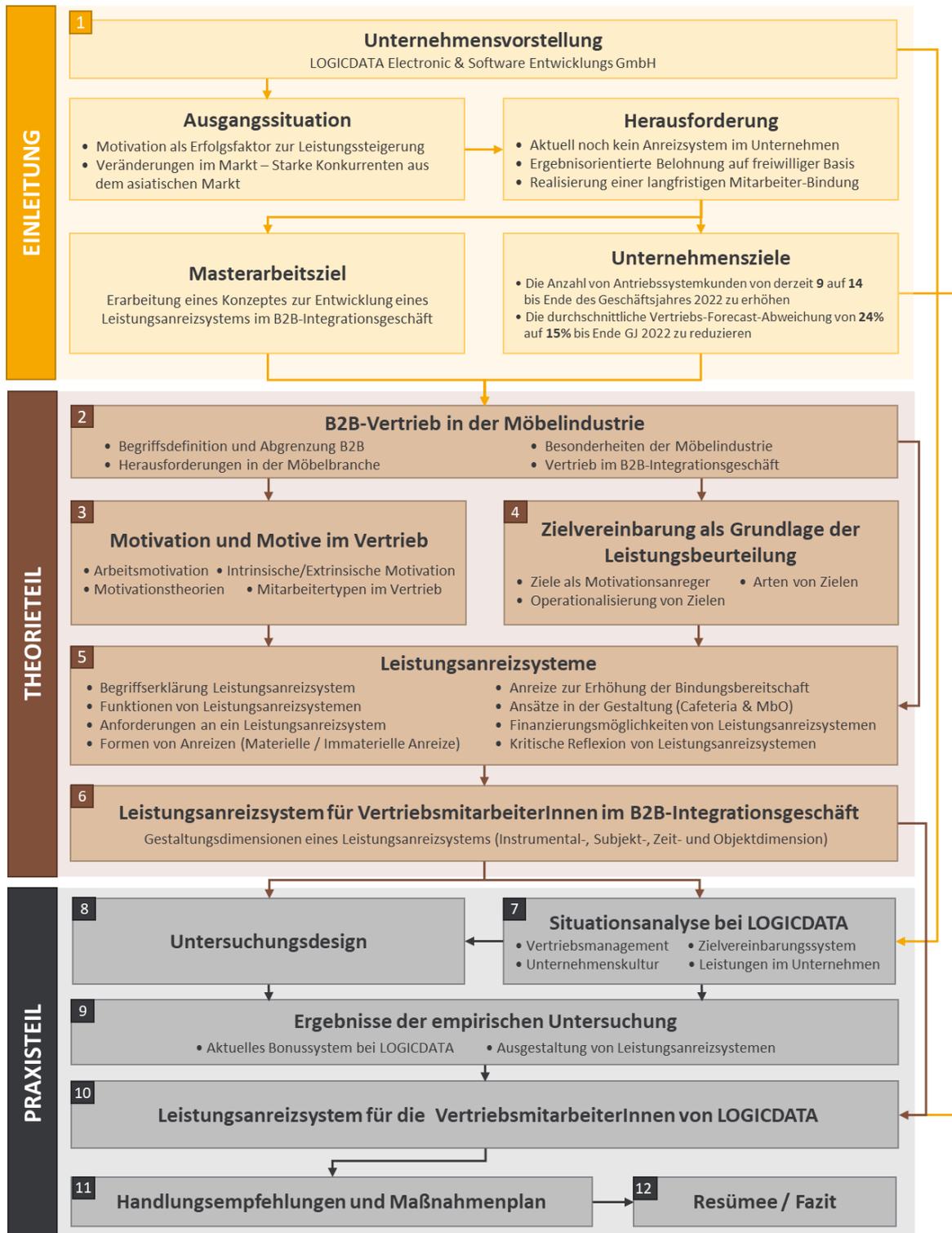


Abbildung 3: Bezugsrahmen (Eigene Darstellung)

2 B2B-Vertrieb in der Möbelindustrie

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Begriffsdefinition und der Abgrenzung des B2B-Vertriebs, mit den Besonderheiten der Möbelindustrie sowie mit den Herausforderungen in der Möbelbranche.

2.1 Begriffsdefinition und Abgrenzung B2B

Der Vertrieb im B2B-Bereich ist gekennzeichnet durch operative Tätigkeiten, bei denen zwei Unternehmen als Anbieter und Nachfrager von Leistungen auftreten (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 9). In B2B-Märkten geht es um Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern von Industrie- bzw. Investitionsgütern. Der Absatz von Produkten an den Groß- bzw. Einzelhandel fällt auch unter den Begriff B2B (vgl. Kreutzer et al. 2015, S. 13). In diesem Zusammenhang muss auch die Bezeichnung B2B-Marketing erwähnt werden, die die Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen gegenüber organisationalen Kunden/Kundinnen, Herstellern oder dem Groß- bzw. Einzelhandel beschreibt (vgl. Homburg 2016, S. 1055).

Im Gegensatz dazu wird der Bereich Business-to-Consumer, kurz B2C, dadurch charakterisiert, dass eine Geschäftsbeziehung zwischen einem Unternehmen und einer Privatperson stattfindet. Produkte werden dabei an Endkunden/-kundinnen bzw. Konsumenten/Konsumentinnen verkauft (vgl. Winkelmann 2012, S. 29). Dennoch wirkt sich eine steigende Nachfrage von Konsumgütern ebenso auf die Nachfrage von Industriegütern aus, somit wird die Nachfrage nach Industriegütern von Konsumgütern abgeleitet. Dies veranlasst Organisationen, ihre Marketingaktivitäten direkt an die Endverbraucher/Endverbraucherinnen zu richten, um die Nachfrage von Unternehmen zu steigern und somit ihre B2B-Produkte und Dienstleistungen vermehrt zu verkaufen (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 189).

Im Bereich B2B besitzen Unternehmen im Allgemeinen weniger Kunden/Kundinnen als im Bereich B2C. Käufer und Verkäufer auf dem B2B-Markt haben eine gemeinsame Denkweise. Ihr Erfolg hängt zu einem großen Teil vom Erfolg des Geschäftspartners ab. Das ist auch der Grund, warum Anbieter und Käufer eng zusammenarbeiten, um sich gegenseitig ein optimales Leistungspaket anzubieten, von dem beide profitieren. Zusätzlich wird bei B2B-Geschäftsbeziehungen eine langfristige Partnerschaft verfolgt, die sich häufig aus der Langlebigkeit der Produkte und dem damit verbundenen Serviceaufkommen ergibt (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 186f.).

Diese Form der Partnerschaft hat zahlreiche Vorteile, denn es liegt ein hoher Grad der persönlichen Interaktionen zwischen Anbieter und Nachfrager vor, was eine Integration in die Organisation des jeweiligen Unternehmens bewirkt (vgl. Homburg 2016, S. 1062).

Die B2B-Geschäftsmärkte unterscheiden sich auch hinsichtlich der Entscheidungsprozesse von den Verbrauchermärkten. Kaufentscheidungen in Geschäftsmärkten sind deutlich komplexer als im Verbraucher- bzw. Konsummarkt, folglich sind im Entscheidungsprozess mehr Personen involviert und die Entscheidung dauert wesentlich länger (vgl. Kotler/Armstrong 2018, S. 189). Es kann festgehalten werden, dass Kaufentscheidungen in Geschäftsmärkten deutlich rationaler erfolgen als im Konsummarkt. In B2B-Kaufentscheidungen wird häufig ein Buying-Center verwendet, um möglichst alle relevanten Entscheidungsträger und deren Wissen in den Kaufprozess einfließen zu lassen. Für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen ist es notwendig, zu wissen, welcher Nutzen für die einzelne Person im Buying-Center erfüllt sein muss, um so speziell auf diese Bedürfnisse eingehen zu können (vgl. Homburg 2016, S. 1061).

Weitere Besonderheiten von B2B-Märkten liegen in der Höhe des Geschäftsvolumens und in der höheren Markttransparenz. Anbieter und Nachfrager kennen sich in der Regel, besonders häufig im Technologiebereich, wo nur eine geringe Anzahl an Anbietern vorliegt (vgl. Kreutzer et al. 2015, S. 13).

Durch die zuvor erwähnten Besonderheiten sowie Unterschiede im Käuferverhalten von Kunden/Kundinnen lassen sich nach Backhaus und Voeth in vier Geschäftstypologien im B2B-Marketing klassifizieren: Produkt-, Projekt-, System- und Zuliefer- bzw. Integrationsgeschäft. Die Typologisierung erfolgt nach zwei Dimensionen: die vermarktete Leistungsdimension und die Beziehungsdimension zum Kunden (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 216f.; Homburg 2016, S. 1063). Abbildung 4 visualisiert die vier Geschäftstypologien grafisch.

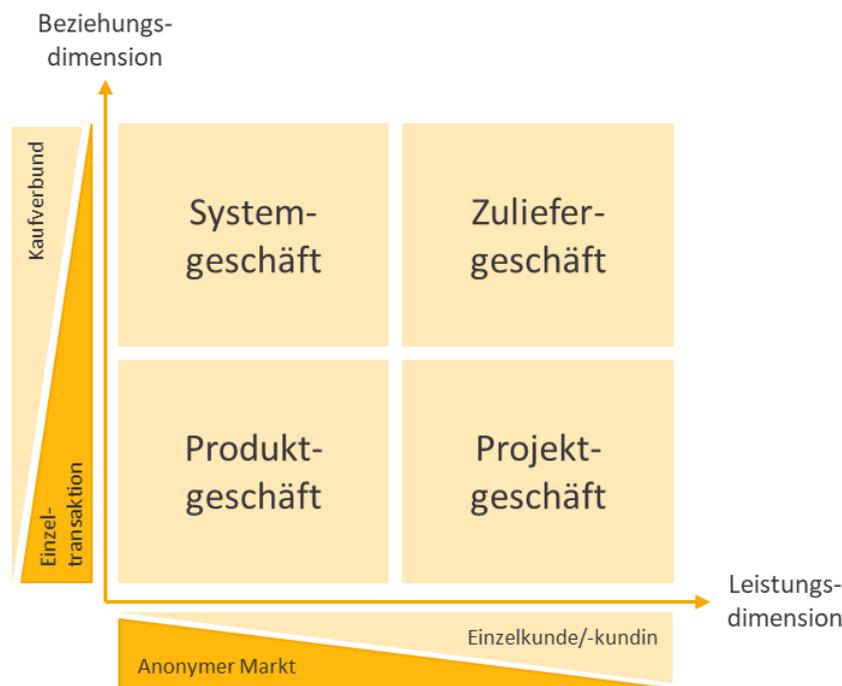


Abbildung 4: Klassifizierung von Geschäftstypologien (in Anlehnung an Backhaus/Voeth 2014, S. 217)

Produktgeschäft

Im B2B-Geschäftsfeld des Produktgeschäfts werden Leistungen vermarktet, die nicht einzelkundenspezifisch sind, sondern für den Gesamtmarkt konzipiert wurden. Das Produktgeschäft strebt keine Bindung zwischen Anbieter und Kunde an. Der dabei entstehende Kaufverbund zwischen beiden bleibt ohne Abhängigkeiten. Vermarktete Leistungen (Massenprodukte, vorgefertigte Produkte oder Rohstoffe) sind für einen breiten, anonymen Markt entwickelt, lediglich Probleme hinsichtlich der Qualität der Leistung können zu weiteren Interaktionen zwischen den beiden Organisationen führen. Typische Güter für das Produktgeschäft sind beispielsweise Schrauben, Rohstoffe oder Produkte mit einem geringen Spezifitätsgrad (vgl. Homburg 2016, S. 1063).

Projektgeschäft

Das Projektgeschäft erfordert eine hohe Herstellerbindung, da die individuell angefertigten Leistungen auf den/die Kunden/Kundin abgestimmt sind. Der Hersteller analysiert vorab die Bedürfnisse des Nachfragers. Für einen Kaufabschluss werden meistens von beiden Organisationen zuvor bereits erbrachte Leistungen benötigt (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217). Der Individualitätssinn sowie die Herstellung der Leistung sind durch Projekte geplant. Eine Leistung, die sich durch das Projekt- oder auch Anlagengeschäft ergibt, wurde spezifisch konzipiert und auf den/die Kunden/Kundin abgestimmt. Somit ist die Leistung abhängig von dem/der

Abnehmer/Abnehmerin. Anonyme Märkte und Einzelkunden/-kundinnen werden angesprochen. Die schlussendliche Fertigung des Projekts oder der Anlage ist an Verträge, die mit Bedingungen einhergehen (z. B. Zahlungen, Leistungsfortschritt, Terminpläne), gebunden (vgl. Weibel 2014, S. 28).

Systemgeschäft

Kennzeichnend für das Systemgeschäft sind Produkte auf einem anonymen Markt, die einen weiterfolgenden Kaufprozess anregen. Eine Beschaffungsschrittfolge entsteht, in der einzelne Produkte (z. B. Systemtechnologien) separat gekauft werden, jedoch alle Käufer/Käuferinnen zweckerfüllend sind, um das Gesamtprodukt zu bekommen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 217f.). Durch das Systemgeschäft entstehen Kaufverbände und somit auch Abhängigkeiten zwischen Kunde/Kundin und Anbieter/Anbieterin, da die nachgefragte Leistung an die darauffolgenden Leistungen gebunden ist. Ein Wechsel des Produkts oder des Anbieters wird für den Kunden/die Kundin erschwert und ist mit hohen Kosten verbunden, wodurch im Systemgeschäft eine enge Kundenbindung entsteht. Bedenken auf der Seite des Kunden/der Kundin sind zu reduzieren, die Vertrauensgewinnung in der Vorverkaufsphase, die durch Zusicherungen oder durch das Aufzeigen der Anbieterkompetenz erzielt werden soll, ist vorrangiges Prinzip, um ein Systemgeschäft einzuleiten (vgl. Homburg 2016, S. 1064; Weibel 2014, S. 28).

Integrationsgeschäft

Im Integrationsgeschäft, auch Zuliefergeschäft genannt, werden Hersteller mit Industriegütern beliefert. Dadurch gehen beide Geschäftspartner eine starke Bindung ein. Durch Vermarktungsprogramme, die auf den Kunden/die Kundin abgestimmt sind, werden langfristige Kundenbeziehungen angestrebt. Individuelle Leistungen, die für Kunden/Kundinnen konzipiert wurden, haben eine langfristige Abhängigkeit zur Folge (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 218). Eine schwere Substituierbarkeit des Produkts ist Ziel des Anbieters, wodurch die Option des Herstellers, bei anderen Lieferanten einzukaufen, erschwert wird. Der Lieferant profitiert durch diese Abhängigkeit, da das Endprodukt auf sein Teilprodukt angewiesen ist. Dieses wird in das Endprodukt integriert. Ein Beispiel für ein Teilprodukt ist ein Scheinwerfer in einem Fahrzeug. Dieser ist nur schwer im Produktlebenszyklus eines Autos substituierbar (vgl. Belz/Reinhold 2012, S. 63). Eine intensive, langfristige Kooperation zwischen Lieferanten und Herstellern sowie eine ständige gegenseitige Abstimmung kennzeichnen das Integrationsgeschäft. Häufig kommen dabei KAM aus Anbietersicht

zum Einsatz, um als Hauptansprechpartner/-partnerin zu agieren und damit eine reibungslose Zusammenarbeit zu gewährleisten (vgl. Weibel 2014, S. 29).

Die Rahmenbindungen der jeweiligen Geschäftstypologie haben signifikante Auswirkungen auf die Gestaltung des strategischen B2B-Marketing-Programms von Herstellern. Die zuvor beschriebenen Besonderheiten jedes Geschäftstyps zeigen, dass unterschiedliche Aktivitäten für Marketing und Vertrieb differenziert gestaltet werden müssen. Sowohl für Produzenten als auch Lieferanten, die in mehreren Geschäftstypen tätig sind und auch erfolgreich sein wollen, hat dies zur Folge, dass auch unterschiedliche Marketingaktivitäten und Vertriebsstrukturen angewendet werden müssen (vgl. Backhaus/Voeth 2014, S. 218; Belz/Reinhold 2012, S. 63). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass ein Anbieter innerhalb des Geschäftstyps nur dann erfolgreich ist, wenn die Rahmenbindungen der jeweiligen Geschäftstypologie umgesetzt werden und dadurch bei Kunden/Kundinnen jegliche empfundene Unsicherheit reduziert werden kann (vgl. Homburg 2016, S. 1067).

2.2 Vertrieb im B2B-Integrationsgeschäft

Im Zuge des Vertriebs stellt die Vertriebsarbeit den zentralen Bestandteil der Wertschöpfungskette dar. Durch den Verkauf von Produkten fließt ein Verkaufserlös in das Unternehmen zurück (vgl. Hoppen 2018, S. 5f.).

Der Vertrieb im B2B-Integrationsgeschäft ist dafür verantwortlich, dass eine kundenorientierte Leistungsvermittlung stattfindet, dazu gehören sowohl die Leistungserstellung, die Kommunikation als auch die Preisbildung. Aufgrund der zuvor beschriebenen Besonderheiten des B2B-Zuliefergeschäftes bedarf es einer entsprechenden Ausrichtung des Vertriebsmanagements im Unternehmen. Im Fokus steht ein individueller Leistungszuschnitt, welcher sich über den gesamten Verkaufsprozess erstreckt. Durch die langfristige Geschäftscharakteristik sind vor allem eine ausgezeichnete Servicequalität und eine Betreuung vor Ort entscheidende Erfolgsfaktoren für die Kundenbeziehung. Die Begriffe Kundenzufriedenheit, -bindung und -loyalität stehen damit im Zusammenhang (vgl. Helm et al. 2015, S. 115f.).

Für den Vertrieb im B2B-Integrationsgeschäft ergeben sich Prioritäten hinsichtlich der strategischen Markt- und Wettbewerbsanalyse sowie in der strategischen Marktplanung (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 55).

Prioritäten Integrationsgeschäft - Vertrieb als "Kundenverstehler"		
Strategische Marktanalyse	Strategische Wettbewerbsanalyse	Strategische Marktplanung
Regelmäßige Analyse des Marktpotenzials (Ausweitung der Wertschöpfung?)	Regelmäßige Strategie- und Leistungsprofilanalyse („Gibt es Nachahmer?“)	Klare Priorisierung von Zielsegmenten Klare strategische Differenzierung

Tabelle 1: Prioritäten im Integrationsgeschäft (in Anlehnung an Scheed/Scherer 2019, S. 55)

Um die Vertriebstätigkeiten im Unternehmen zu koordinieren, beinhaltet das Vertriebsmanagement den Aufbau der Vertriebsorganisation, die Festlegung der Vertriebsprozesse und die Steuerung der Vertriebsarbeit (vgl. Hoppen 2018, S. 5f.).

2.2.1 Vertriebsorganisation

Die Vertriebsorganisation (Aufbauorganisation) legt die Struktur des Vertriebes in einem Unternehmen fest (vgl. Fiedler 2014, S. 5). Dabei ist es ihre Aufgabe, die personellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen, Reibverluste zu minimieren und dabei einen optimal funktionierenden Vertrieb zu gewährleisten. Die Basis der Vertriebsorganisation bilden die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen. Um bestmöglich auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden/Kundinnen einzugehen, müssen sowohl die organisatorischen Rahmenbindungen als auch die Qualifikationen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit den Unternehmenszielen abgestimmt werden (vgl. Pufahl 2019, S. 116f.).

Strukturell kann die Vertriebsorganisation in einen Vertriebsinnendienst und einen Vertriebsaußendienst unterteilt werden. Außendienstmitarbeiter/-mitarbeiterinnen übernehmen den Kundenbesuch und sind die direkten Ansprechpartner/-partnerinnen für die Kunden/Kundinnen. Der Innendienst verantwortet sämtliche interne Aufgaben, beispielsweise Angebotserstellung, Auftragsprüfung, Steuerung der Auslieferungen und Unterstützungstätigkeiten für die Außendienstmitarbeiter/-mitarbeiterinnen (vgl. Hoppen 2018, S. 89).

Weiters können die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen nach ihrer Funktion differenziert werden. Im Vertriebsprozess ergeben sich je nach Phase unterschiedliche Aufgaben. Die funktionale Unterteilung bietet die Möglichkeit, dass Arbeitsschritte von unterschiedlichen Personen erledigt werden können. Die dritte Möglichkeit, den Vertrieb zu organisieren, besteht in der Einteilung nach Territorien. Diese kann nach Regionen, den verkauften Produkten oder den Absatzkanälen erfolgen. Überdies kann eine Unterteilung auch nach Kundenklassen realisiert werden, dabei werden Kunden/Kundinnen nach bestimmten Merkmalen segmentiert, beispielsweise Umsatz, Absatzmenge oder Entwicklungspotenziale. Es ist zu erwähnen, dass der

Vertrieb in der Praxis oft durch eine Kombination dieser Möglichkeiten aufgebaut wird (vgl. Pufahl 2019, S. 118 - 123).

2.2.2 Vertriebsprozesse

Im zweiten Abschnitt des Vertriebsmanagements müssen die Vertriebsprozesse geplant und umgesetzt werden. Dabei stehen die Vertriebsorganisation und der Vertriebsprozess in wechselseitiger Wirkung. Bei Veränderungen im Ablauf der Vertriebstätigkeiten müssen folglich auch die Aufgaben und Stellenbeschreibungen der Vertriebsorganisation angepasst werden (vgl. Nicolai 2018, S. 29). In der Literatur werden Vertriebsprozesse auch als Ablauforganisationen beschrieben (vgl. Fiedler 2014, S. 6).

Bei der Festlegung der Vertriebsprozesse stehen am Ende des Prozesses klare Ziele fest. Daraus resultiert, dass jedem Prozessschritt entsprechende Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen, um das Ziel zu erreichen (vgl. Pepels 2014, S. 901). Der Vertriebsprozess im B2B-Industriegütergeschäft kann dabei in drei Phasen gegliedert werden:

1. Marketingphase – Unterstützung der Kundenakquise (Pre-Sales)
2. Abwicklungsphase – Umsetzung des gewonnenen Geschäfts (Sales)
3. Gewährleistungsphase – Nachbetreuung nach erfolgreicher Inbetriebnahme des verkauften Produkts (After Sales) (vgl. Weibel 2014, S. 143; Helm et al. 2015, S. 115)

Abbildung 5 illustriert einen darauf aufbauenden Verkaufsprozess, der aus sechs einzelnen Schritten besteht und für den persönlichen Verkauf im B2B-Industriegütergeschäft entwickelt wurde (vgl. Weibel 2014, S. 143).

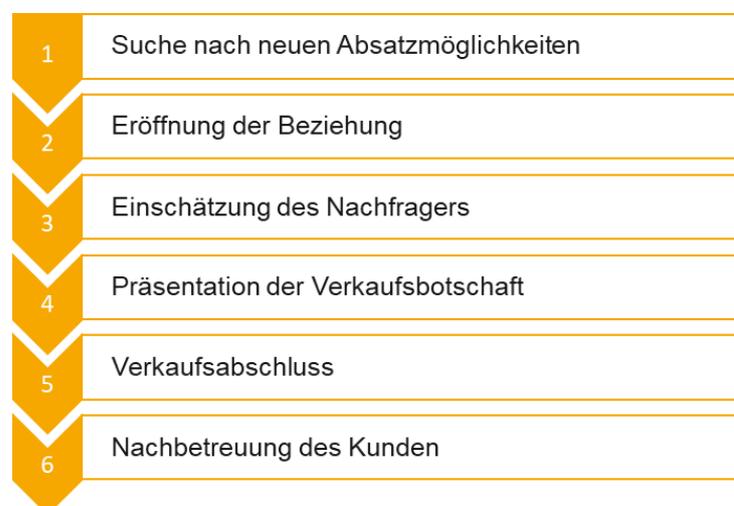


Abbildung 5: Vertriebsprozess im Industriegütergeschäft (in Anlehnung an Weibel 2014, S. 143)

2.2.3 Vertriebssteuerung

Kennzahlensysteme stellen ein wesentliches Instrument der operativen und strategischen Vertriebssteuerung dar. Es bedarf einer individuellen Anpassung des Kennzahlensystems an die Geschäftstypologie und an das Anforderungsprofil des Unternehmens (vgl. Scheed/Scherer 2019, S. 233f.). Das Ziel der Vertriebssteuerung liegt darin, die Vertriebsarbeit der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen so zu steuern, dass aus der Sicht des Unternehmens die geplanten Ergebnisse erreicht werden (vgl. Malek/Sarin/Jaworski 2018, S. 30). Um dies zu realisieren, ergeben sich entsprechende Aufgaben der Vertriebssteuerung:

- **Steuerung von Marktbearbeitung und Ressourcenallokation:** Die Aufgabe liegt darin, die Bearbeitung des Markts sowie die Allokation der Ressourcen zu definieren.
- **Management der Zielkonflikte:** Die übergeordneten Unternehmensziele liegen im Fokus der Vertriebssteuerung. Es ist ihre Aufgabe, zwischen kurzfristig-operativen und langfristig-strategischen Zielen abzuwägen.
- **Entwicklung und Implementierung von Leistungsanreizsystemen:** Um Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen langfristig zu motivieren, erschließt sich die Aufgabe der Entwicklung und Implementierung von Leistungsanreizsystemen.
- **Management von Interessenkonflikten:** Das zu entwickelnde Leistungsanreizsystem muss dabei die Interessen des Personals und des Unternehmens mitberücksichtigen.
- **Vertriebscontrolling:** Das Vertriebscontrolling übernimmt die kontinuierliche Kontrolle der Zielerreichung (vgl. Wieseke/Rajab 2011, S. 248f.).

2.3 Besonderheiten der Möbelindustrie

Die Möbelindustrie spielt eine wesentliche Rolle in der weltweiten Wirtschaft, speziell in Europa sowie in Ländern wie den Vereinigten Staaten, Indien, China oder Japan (vgl. Worldatlas 2017).

Die Größe des globalen Möbelmarktes beläuft sich im Jahr 2019 auf rund 510 Milliarden US-Dollar. Bis 2027 dürfte mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von 5,4 Prozent zu rechnen sein. Es wird erwartet, dass die rasche Expansion des Bausektors in Verbindung mit Investitionen in Smart-City-Projekte neue Möglichkeiten für die Möbelindustrie schaffen wird (vgl. Pulidindi/Pandey 2020). Mit einem Umsatz von knapp 260 Milliarden US-Dollar im Jahr 2019 stellen die USA

den größten Markt in der Möbelbranche dar. Gerade in den USA konnte ein stetiges Wachstum der letzten 10 Jahre verzeichnet werden, weshalb sie auch zu den größten Möbelimporteuren der Welt zählen (vgl. Chobanova/Popova 2015, S. 1 - 3, zitiert nach Statista 2020). Aber auch Schwellenländer, in denen das verfügbare Einkommen schnell steigt, spielen eine Rolle in der Möbelbranche. Abbildung 6 veranschaulicht den Umsatz des weltweiten Möbelmarktes. Neben den USA auf Platz eins befindet sich Indien als Entwicklungsland auf Platz zwei, gefolgt von China auf Platz drei (vgl. Chobanova/Popova 2015, S. 1 - 3, zitiert nach: Statista 2019).

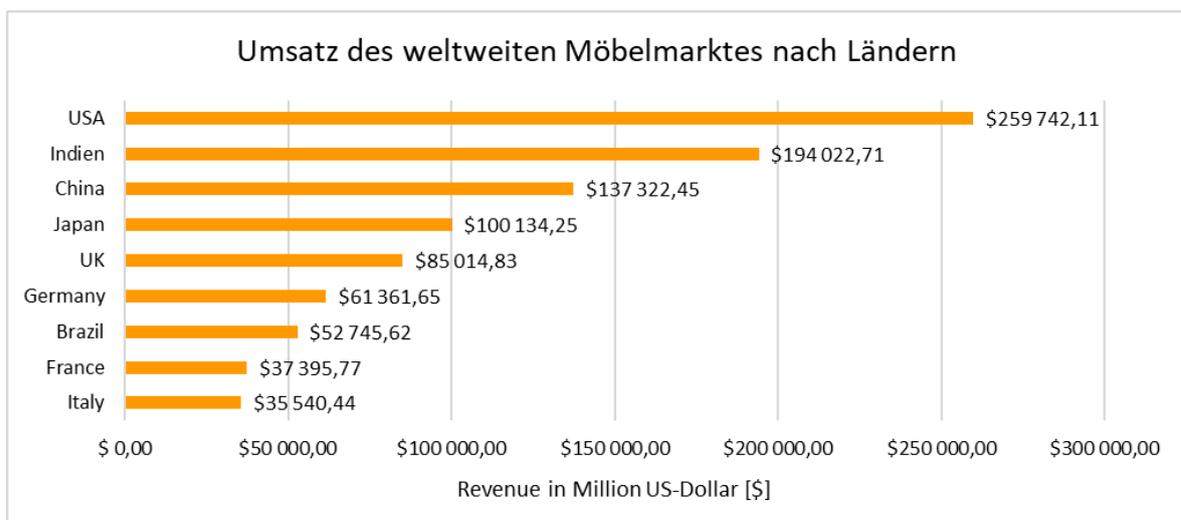


Abbildung 6: Umsatz des weltweiten Möbelmarktes nach Ländern (in Anlehnung an Statista 2019)

Die Möbelindustrie profitiert vom globalen Im- und Export. Der Handel innerhalb der Möbelbranche ist dabei eher intraindustriell als interindustriell (vgl. Song/Gazo 2013, S. 53). Ein interindustrieller Außenhandel liegt dann vor, wenn zwei Länder unterschiedliche Güter austauschen. Ein Beispiel dafür wäre, wenn ein Land Möbel exportiert und Autos importiert. Im Gegensatz dazu beschreibt der intraindustrielle Handel den Austausch ähnlicher Gütergruppen (gleiche Funktion und Herstellertechnologie). Beispielsweise werden einheimisch produzierte Autos exportiert und ausländische Automarken importiert (vgl. Thies/Peterson 2016, S. 4).

Die Produktpalette der Möbelindustrie umfasst Möbel für Institutionen, Büros und Wohnungen. Dazu gehören Produkte wie Holzmöbel sowie Möbelstücke aus Metall, Glas oder Kunststoff. Auch Matratzen, Raumgliederungselemente, Jalousien und Beschattungen zählen zum Möbelangebot (vgl. Walcott 2013, S. 15).

Die Möbelbranche reagiert in hohem Maße auf Modetrends, speziell wenn es das Design der Möbelstücke betrifft. Dies hat zur Folge, dass Produktlebenszyklen stark verkürzt sind. Ökologische Aspekte treten zudem verstärkt in den Vordergrund.

„Grüne“ Produkte und Prozesse in Kombination mit den Herstellungsbedingungen in den globalen Produktionsstätten stellen für Kunden/Kundinnen wesentliche Kaufentscheidungskriterien dar. Die Möbelbranche wird in Hoch-, Mittel- und Niedrigpreissegmente unterteilt, die unterschiedliche Standort- und Marktreaktionen auf Veränderungen erkennen lassen (vgl. Walcott 2013, S. 18f.).

Ein sich stark wandelndes Marktumfeld kennzeichnet die Möbelbranche. Dabei sind eine hohe Flexibilität und eine entsprechende Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wesentliche Erfolgsfaktoren. Zudem ist die Vertriebseffizienz in der Möbelbranche ein entscheidender Aspekt, der eine gut funktionierende Lieferkette erfordert (vgl. Song/Gazo 2013, S. 54).

Als weitere Besonderheit kann angeführt werden, dass es sich bei der Möbelindustrie um eine ressourcen- und arbeitsintensive Branche handelt. Sie umfasst sowohl lokale Handwerksbetriebe als auch Großproduzenten. Die Massenproduktion von Möbeln wurde mit Entwicklungen wie „Flat-Pack“-Verpackungen oder „Ready-to-assemble“-Produkten stark vorangetrieben. Diese Produktinnovationen ebneten den Unternehmen den Weg für die Entwicklung, Herstellung und den Versand von Produkten in großen Mengen (vgl. Kaplinsky et al. 2003, S. 1).

2.3.1 Möbelzulieferindustrie

Die Möbelzulieferindustrie ist einem starken Wettbewerb ausgesetzt und zeichnet sich durch eine begrenzte Markenpräferenz und eine schwache Lieferantenbindung aus (vgl. Dugan 2009, S. 28). In Deutschland beispielsweise ist der Möbeleinzelhandel in strategische Einkaufsverbände gegliedert. Dadurch erlangen die Möbeleinzelhändler eine starke Marktposition und besitzen eine dementsprechende Verhandlungsmacht (vgl. PwC 2019, S. 6). Folglich haben Hersteller wenig Verhandlungsmacht gegenüber ihren Kunden/Kundinnen, aber im Gegensatz dazu eine deutliche Verhandlungsmacht gegenüber ihren Lieferanten (vgl. Dugan 2009, S. 28).

Für Unternehmen liegt das Hauptziel darin, Kunden/Kundinnen von einer langfristigen Geschäftsbeziehung zu überzeugen. Dadurch ergeben sich drei strategische Faktoren, die es zu erreichen gilt. Erstens stellt die Sicherstellung der Innovationsfähigkeit eine Notwendigkeit dar, speziell im Hinblick auf gemeinsame Neuentwicklungen. Zudem muss die Integrationsfähigkeit des Herstellers gegenüber Kunden/Kundinnen gewährleistet sein, insbesondere bei der Einbindung von elektronischen Daten. Als dritter Faktor ist die Flexibilität von Produzenten bei kurzfristigen

Bestellanpassungen im Herstellungsprozess anzuführen (vgl. Homburg 2016, S. 1068).

Aufgrund steigender Produktionskosten im Zusammenhang mit der intensiven Konkurrenz aus Asien werden Hersteller dazu gezwungen, ihre Produktions- und Organisationsstrukturen völlig neu zu gestalten (vgl. Chobanova/Popova 2015, S. 2). Neue B2B-Geschäftsbeziehungen entstanden durch die Verlagerung von Niederlassungen nach China oder Indien sowie durch kooperative Lieferantenbeziehungen mit ehemaligen europäischen und amerikanischen Unternehmen in Niedrigpreisländern (vgl. Walcott 2013, S. 18).

Die Lieferkette innerhalb der Möbelzulieferindustrie ist äußerst komplex aufgebaut und umfasst eine facettenreiche Auswahl globaler Möglichkeiten. Faktoren, die das Supply-Chain-Management eines Unternehmens und damit seine Produktions- und Beschaffungsstrategien beeinflussen, reichen von veränderten Konsumentenverhalten über Wirtschafts- sowie Handelspolitiken bis hin zu einer zunehmenden Anzahl an Vertriebskanälen. Weitere Faktoren sind die große Vielfalt an Rohstoffen und Halbfertigwaren für die Produktion sowie die globalen Beschaffungsmöglichkeiten und die dazugehörigen Preisstrukturen (vgl. Walcott 2013, S. 29f.).

2.4 Herausforderungen in der Möbelbranche

Zu den Besonderheiten im vorherigen Abschnitt werden in diesem die derzeitigen Herausforderungen der Möbelbranche genauer erläutert.

2.4.1 Vertikale Integration

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Struktur der Möbelindustrie stark verändert. Viele Hersteller haben eine Vorwärtsintegration in der Wertschöpfungsstufe durchgeführt und sind zu Konkurrenten ihrer Kunden geworden, indem sie sich als Händler am Markt platzierten (vgl. Murillo 2007, S. 746).

In der Ausgestaltung der Kontrollfunktion des Herstellers bei einer Vertikalisierung wird in der Literatur zwischen der Secured und der Controlled Distribution unterschieden. Bei der Secured Distribution werden Produkte über den direkten Absatzweg bzw. Absatzkanal an die Endverbraucher/-verbraucherinnen vertrieben. Der Hersteller übernimmt die kommunikativen und distributiven Komponenten selbst. In dieser Form wird kein Absatzmittler einbezogen. Hingegen wird bei der Controlled Distribution ein indirekter Absatzweg bzw. ein Absatzmittler integriert. Bei dieser Form kann es zu Konflikten zwischen den Herstellern und den Absatzmittlern

kommen, die ihre eigenen Verkaufs- und Marketingziele realisieren wollen (vgl. Zentes 2013, S. 90f.)

Durch die vermehrte Vertikalisierung der Hersteller hat sich die globale Möbelbranche einem Wandel unterzogen und die Bezeichnung „Manufacturer-Retailer-Companies“ (M&RC) wurde dabei definiert (vgl. Murillo 2007, S. 746f.). In der globalen Wertschöpfungskette wird zwischen der hersteller- und der käufergetriebenen Supply-Chain unterschieden. Hochtechnologiebranchen (z. B. Automotive Industry) gehören meistens zu den herstellergetriebenen Lieferketten, während käufergetriebene Supply-Chains eher arbeitsintensive Industrien wie die Bekleidungsbranche umfassen (vgl. Gereffe et al. 2005, S. 79f.).

Die meisten Autoren/Autorinnen ordnen die Möbelbranche dem Modell der käufergetriebenen Lieferkette zu. Das bedeutet, große Handelsunternehmen treffen die Entscheidungen in Bezug auf die wertschöpfungsstärksten Aktivitäten wie Design, Marketing und Vertrieb innerhalb der Lieferkette. Durch eine Vorwärtsintegration von Herstellerunternehmen agieren diese auch als Handelsunternehmen, wodurch sich die globale Wertschöpfungskette insofern verändert, dass M&RC in der klassischen käufergetriebenen Möbelindustrie auch als produktgetriebene Unternehmen operieren. Handelsunternehmen bemühen sich um Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E), nutzen „Economies-of-Scale“-Vorteile, investieren im Ausland und kontrollieren dabei weiterhin die gesamte Wertschöpfungskette (vgl. Murillo 2007, S. 746).

Als Ziele der absatzmarktorientierten Vertikalisierung von Herstellern können der Aufbau von direkten Kundenbeziehungen, eine Steigerung des Umsatzes, eine langfristige Sicherung des Absatzkanals oder die Beschleunigung von Produkteinführungen angeführt werden (vgl. Zentes 2013, S. 97).

2.4.2 Veränderungen in der Distribution

Ein rasantes Wachstum der globalen Möbelbranche der letzten Jahrzehnte lässt sich auf Verpackungs- bzw. Versandinnovationen sowie sinkende Welthandelschranken zurückführen. Dadurch ergeben sich sowohl Veränderungen als auch Herausforderungen in der Distribution innerhalb der Möbelbranche (vgl. Han/Wen/Kant 2009, S. 561).

Speziell die digitale Transformation spielt für den stationären Möbelhandel und für Möbelproduzenten aktuell die größte Rolle (vgl. Hengsberger 2020). Der Online-Handel von Möbelstücken steht im Vergleich zu vielen anderen Branchen noch am Anfang. Dafür gibt es klare Argumente gegen den Online-Kauf von Möbeln aus der

Sicht der Konsumenten/Konsumentinnen. Kunden/Kundinnen wünschen sich eine persönliche Beratung und wollen das Produkt im Einzelhandel vorab sehen bzw. „spüren“ (vgl. Friedrich/Diekmann 2016, S. 281f.).

Eine Studie des Schweizer Forschungszentrums für Handelsmanagement der Universität St. Gallen zeigt, dass nur 5,8 Prozent der Befragten Möbel am liebsten über das Internet kaufen. Zudem gaben 16,7 Prozent an, Möbelstücke „mal im Einzelhandel, mal über das Internet“ zu kaufen. Damit belegt der Online-Kauf von Möbeln den vorletzten Platz. Nur Lebensmittel werden noch weniger online eingekauft. Die Studie zeigt jedoch auch, dass im Online-Möbelhandel beträchtliche Wachstumszahlen in den letzten Jahren verzeichnet wurden (vgl. Friedrich/Diekmann 2016, S. 283).

Die Art und Weise, wie Verbraucher/Verbraucherinnen heutzutage Einrichtungsgegenstände kaufen, ist anders als noch vor zehn Jahren. Eine offensichtliche Entwicklung ist in den E-Commerce-Verkaufszahlen in der Möbelbranche abzulesen. Aktuelle Umfragen gehen davon aus, dass Einrichtungsgegenstände eines der am schnellsten wachsenden Segmente im Bereich E-Commerce sein werden. Vor allem Online-Händler wie Amazon haben im Jahr 2019 die Möbelverkäufe um mehr als 50 Prozent wachsen sehen. Dies ist das Ergebnis des digitalen Wandels und des sich ändernden Käuferverhaltens sowie des technologischen Fortschritts. Kunden/Kundinnen kaufen viele kleine Artikel, die sich auch über weite Entfernungen problemlos versenden lassen. Unternehmen bemühen sich daher verstärkt um Online-Verkäufe, indem sie ihren Kunden/Kundinnen zusätzliche Vorteile wie kostenlose Lieferung und schnellen Versand bieten (vgl. Williams 2020).

Werden die Erkenntnisse aus den zuvor beschriebenen Abschnitten zusammengefasst, ergeben sich folgende Besonderheiten bzw. Herausforderungen in der Möbelindustrie:

- Produkte können über alle vier Geschäftstypologien vertrieben werden
- Kurze Produktlebenszyklen durch das Aufkommen von Modetrends
- Ökologische Aspekte treten verstärkt in den Vordergrund
- Hersteller besitzen wenig Verhandlungsmacht gegenüber den Abnehmern
- Fokussierung auf langfristige Geschäftsbeziehungen
- Aufbau von Produktionsstätten in Schwellenländern
- Fokussierung auf Vorwärtsintegrationen in der Wertschöpfungsstufe
- Die digitale Transformation als größte Herausforderung in der Branche

3 Motivation und Motive im Vertrieb

Im folgenden Kapitel geht es um die Motivation und die Motive im Vertrieb sowie um die Theorien, diese verstärkt anzuregen. Beweggründe für Handlungen, Prozesse und Entscheidungen bilden den Ausgangspunkt für effektives Agieren. Um verankerte Fähigkeiten anzuregen, ist eine verstärkte Motivierung der Leistungsträger notwendig. Die Unternehmensziele als Grundlage für Motivation von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen führen zu einer nutzbringenden Arbeit des gesamten Unternehmens.

Damit Anreizsysteme als Führungsinstrument optimal eingesetzt werden können, ist es notwendig, sich mit den theoretischen Grundlagen der Motivation und den Motiven sowie dem Motivationsprozess auseinanderzusetzen (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 604).

3.1 Definition Motivation

Das Anstreben von Zielen, der Beweggrund etwas zu erreichen und zu verändern, vereint sich in dem Begriff „Motivation“. Jeder Mensch hat Motive für Taten. Es gibt unterschiedliche Gründe, motiviert zu sein. Hierzu zählt das Streben nach Erfolg, der Wille, berühmt zu werden, oder das Gegenteil davon, nämlich nicht aufzufallen. Aber auch fundamentale menschliche Instinkte wie das Suchen nach Schutz oder auch die Vorbereitung auf die Zukunft erwecken den Antrieb zur Motivation. Sämtliche Entscheidungen, ob etwas gewollt oder nicht gewollt ist, sind auf einen Beweggrund zurückzuführen, der die Handlung und Entscheidung beeinflusst (vgl. Kressler 2013, S. 13). Ausschlaggebender Hauptaspekt bei der Zielerreichung ist motiviertes Handeln. Bemühungen auf dem Weg, einen Wunsch zu erfüllen, werden als Motivation gesehen (vgl. Scholz 2014, S. 286). Motive sind leittragend bei der Motivationsentwicklung. Soziale Anerkennung oder Leistung können Motive sein. Die Motivation, seine Arbeit nutzbringend zu verfolgen, kann unterschiedliche Motive wie Macht oder Selbstverwirklichung mit sich tragen. Dies gilt nicht nur für entlohnte Arbeit, sondern auch für verschiedene Bereiche des Privatlebens, die mit Motivation verbunden sind (vgl. Becker 2019, S. 21).

Beweggründe bzw. Motive entstehen nicht erst bei der entlohnten Arbeit. Im Familienleben und in der Erziehung sowie im täglichen Miteinander sind sie vorhanden. Kulturelle Gegebenheiten entsenden Leitgedanken, die Anstöße für Bestrebungen geben (vgl. Kressler 2013, S. 14). Die Aktivierung eines zielgerichteten Verhaltens

bzw. das Anregen verschiedener Verhaltenstendenzen wird als Motivation verstanden (vgl. Franken 2010, S. 83).

3.2 Arbeitsmotivation

Zur Leistungssteigerung des Unternehmens trägt die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen stark bei und ist Basis einer nutzbringenden Arbeit. Eine steigende Produktivität kann durch motivierte Leistungsträger erzeugt werden. Das Unternehmen profitiert davon, indem die Zielerreichung ermöglicht wird (vgl. Schwuchow 2018, S. 66f.).

Der Umstand bzw. das Wissen über eine bevorstehende Aufgabe sowie das Übernehmen von Verantwortung sind Ausgangspunkte, Motivation anzuregen. Bedürfnisse des Menschen sind Auslöser für ständig neue Motivationsschübe. Dabei sind die Leistungen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens. Die Aufgabe des Unternehmens im Sinne der Motivation ist es, dahinterzukommen, welche Antriebe Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen benötigen, um effektiver und effizienter zu arbeiten (vgl. Kressler 2013, S. 15f.).

3.3 Intrinsische und extrinsische Motivation

In der Literatur wird zwischen der intrinsischen und der extrinsischen Motivation unterschieden. Von intrinsischer Motivation wird gesprochen, wenn das Handeln selbst auf dem Weg in Richtung Ziel befriedigend wirkt. Ist dieses Gefühl jedoch lediglich im Erreichen des Ziels vorhanden, so handelt es sich um extrinsische Motivation. Somit wird die Freude an der Arbeit bis zum Ergebnis als intrinsisch bezeichnet, die Belohnung hingegen als extrinsisch (vgl. Rosenstiel 2018, S. 12).

3.3.1 Intrinsische Motivation

Das Bewusstsein, einen wertvollen Beitrag im Unternehmen zu leisten, Vertrauen sowie die Anerkennung durch Kollegen/Kolleginnen oder durch Führungspersonen zu erhalten, sind weitere Beispiele für intrinsische Motivation, die auch als Quelle der positiven Motivation angesehen wird (vgl. Kressler 2013, S. 40f.). Innere Überzeugung und das Handeln des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin stimmen bei intrinsisch motiviertem Verhalten überein. Dieses Verhalten wird als Paradebeispiel für wirkungsvoll handelnde Menschen beschrieben (vgl. Kieser 2016, S. 1).

Um diese Form der Motivation anzuregen, erfordert es nicht selten eine Abstimmung des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin auf die Aufgabe, wodurch das persönliche Interesse zum Ausgangspunkt wird. Während der Ausführung der Arbeitsaufgabe

ist Feedback seitens der Kollegen/Kolleginnen, der Führungskraft sowie von Kunden/Kundinnen relevant, um einen Ansporn zu schaffen (vgl. Eyer/Hausmann 2018, S. 220f.).

Anspruchsvolle Aufgaben fordern von Anfang an Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die angetrieben von intrinsischer Motivation eigenverantwortlich handeln sowie größtenteils uneingeschränkt eigene Freiheiten hinsichtlich Ideen und kreativen Umsetzungsmöglichkeiten entwickeln. Das euphorische Handeln und Hinarbeiten auf das Ziel ist ausschlaggebender Faktor für ein positives Erreichen (vgl. Becker 2019, S. 146).

Sinn der Tätigkeit

Eine Form, um die intrinsische Motivation zu fördern, liegt in der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit. Unternehmen fokussieren sich zu stark auf die extrinsische Motivation. Indem die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit und die Auswirkungen des persönlichen Handelns bewusst verdeutlicht werden, entsteht für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen eine intrinsische Motivation (vgl. Mai 2021).

Um den Sinn der Arbeit bei den Beschäftigten zu verinnerlichen, können Führungskräfte auf verhaltenspsychologische Phänomene aus der Wirtschaftspsychologie zurückgreifen. Durch den Ansatz von Wertwahrnehmung können Unternehmen ihren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen vor Augen führen, welche Konsequenzen das individuelle Verhalten mit sich zieht. Es soll dabei der zusätzliche Leistungsaufwand des Personals dem unternehmerischen Nutzen gegenübergestellt werden (vgl. Schulz-Hardt et al. 2015, S. 182 - 186).

Durch den Einsatz einer Arbeitsanalyse können, abhängig vom jeweiligen Kontext der Tätigkeit, Personen auf ein bestimmtes Verhalten aufmerksam gemacht werden (vgl. Kauffeld/Martens 2014, S. 212f.).

3.3.2 Extrinsische Motivation

Extrinsische Motivation stellt eine Zufriedenheit nach einer angemessenen Belohnung dar (vgl. Kressler 2013, S. 40f.). Bereits bei der Zielvereinbarung steht die Entlohnung im Mittelpunkt und wirkt als Motivator (vgl. Eyer/Hausmann 2018, S. 121). Vergütung sowie das ständige Streben nach einer Belohnung sind genau das Gegenteil der intrinsischen Motivation. Aktivitäten werden durchgeführt, um dafür entlohnt zu werden. Die Aktivität selbst steht hier nicht im Vordergrund. Es ist auch zweitrangig, ob das Durchführen der Aufgabe angenehm oder unangenehm ist (vgl. Kieser 2016, S. 2).

Zukünftige Erwartungen und zeitlich entfernte Ziele wirken auf die extrinsische Motivation ein. Selbst wenn die Tätigkeit ohne Motivation ausgeführt wird, wird sie dennoch weiterverfolgt, um ans Ziel zu kommen. Diese Motivationsform ist bei simplen Aufgaben wirksamer, die weniger Eigenverantwortung sowie weniger persönliche Freiheiten seitens des/der Arbeitnehmers/Arbeitnehmerin fordern (vgl. Becker 2019, S. 145f.).

Auf den Menschen wirken unterschiedliche Gründe ein, die ihn zu Leistungen motivieren. Die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, ob extrinsisch oder intrinsisch, hängt stark mit dem sozialen Umfeld der Personen zusammen (vgl. Kieser 2016, S. 6).

3.4 Motivationstheorien

Scholz unterscheidet beim Thema Motivation verschiedene Abgrenzungen. Zum einen gibt es die Motivation als Zustand, die durch die Erregung ausgelöst wird, ans Ziel zu kommen, und zum anderen gibt es den Prozess der Motivation. Beim Motivationsprozess geht es darum, dass spezifische Anreize gesetzt werden, von der Person selbst als Eigenmotivation oder als Fremdmotivation. Weiterer Bestandteil ist das ausschlaggebende Motiv, das mit dem Ziel gleichzusetzen ist. Schlüsselrollen bei der Motivierung spielen auch die Beteiligten. So kann es sich in diesem Sinne um Selbstmotivation oder um Motivatoren von außen handeln (vgl. Scholz 2014, S. 286).

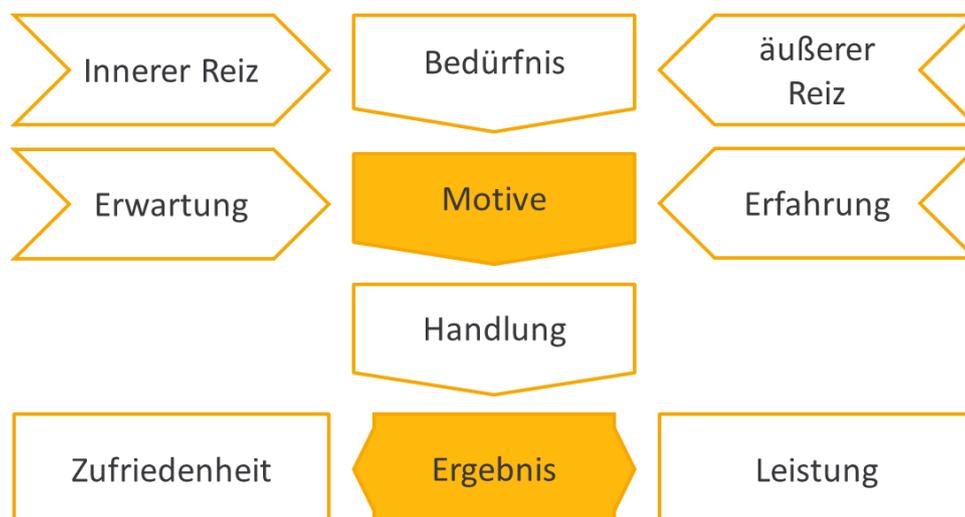


Abbildung 7: Prozess der Motivation (in Anlehnung an Scholz 2014, S. 287)

Der Idealfall laut Scholz (Abbildung 7) ist das Erreichen der angestrebten Leistung, wodurch der/die Mitarbeiter/Mitarbeiterin zur Zufriedenheit kommt. Sowohl äußere als auch innere Reize beeinflussen zunächst das Bedürfnis der

Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Diese Reize können sowohl durch Selbst- als auch Fremdmotivation oder durch eine Kombination beider erfolgen. Aus dem Bedürfnis entstehen Motive, die mit den Erwartungen sowie den erlebten Erfahrungen der einzelnen Person in konkrete Handlungen übergeleitet werden. Am Ende des Motivationsprozesses entsteht ein Ergebnis in Form einer Leistung oder Zufriedenheit (vgl. Scholz 2014, S. 286).

In der Literatur wird im Hinblick auf den Kontext von Motivation und Verhalten zwischen Inhalts- und Prozesstheorien unterschieden (vgl. Stock-Homburg/Groß 2014, S. 70). Die Inhaltstheorien beschäftigen sich mit den spezifischen Motiven, die das Verhalten von Personen steuern. Hingegen fokussieren sich die Prozesstheorien auf den Motivationsablauf selbst und das dynamische Zusammenspiel von Motiven (vgl. Troger 2018, S. 82; Scholz 2014, S. 292). In den nachfolgenden Abschnitten wird genauer auf die motivationstheoretischen Ansätze eingegangen.

3.4.1 Inhaltstheorie

Im Zentrum der Inhaltstheorien steht das Motiv, welches ein Verhalten von Personen auslöst. Die Inhaltstheorien helfen Unternehmen dabei, konkrete Anreize zu setzen, um Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen dahingehend zu motivieren, im Sinne der Unternehmensziele zu handeln (vgl. Stock-Homburg/Groß 2014, S. 70).

Stimulus-Response(S-R)-Modelle spiegeln bei Motivationstheorien den Vorgang der Motivierung wider, auf einen Anreiz folgt eine entsprechende Reaktion, die zu einer Leistung führen soll. Auf einen Stimulus folgt ein Response (vgl. Scholz 2014, S. 292). Üblicherweise wird das S-R-Modell mit einer dazwischenliegenden Variablen erweitert, nämlich dem Organismus (O). Hierbei kann es sich um eine intervenierende Variable handeln, die mit dem Inneren der Person zu tun hat (z. B.: Emotionen, eigene Arbeitsgeschwindigkeit, persönliche Verfassung), oder um eine informatorische Variable, welche in der Tätigkeit sichtbar wird. Werden alle drei Variablen zusammengeführt, entsteht das Stimulus-Organismus-Response(S-O-R)-Modell (vgl. Scholz 2014, S. 293).

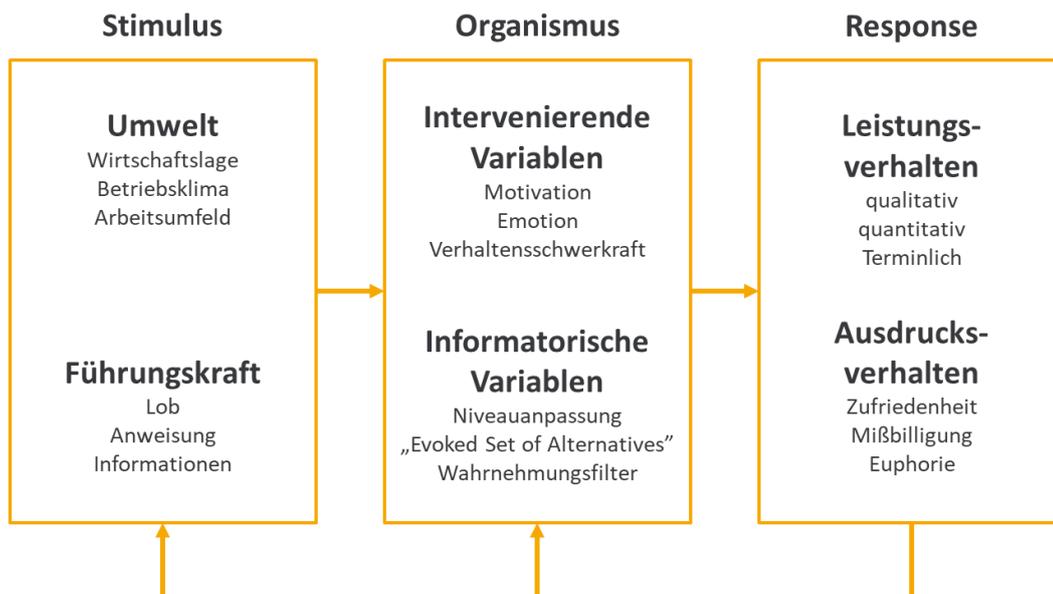


Abbildung 8: S-O-R-Modell (in Anlehnung an Scholz 2014, S. 292)

Bedürfnispyramide nach Maslow

Eine Theorie zur inhaltstheoretischen Motivationsbegründung, die als eine der ersten ihrer Art gilt, wurde von Abraham H. Maslow entwickelt. Die Bedürfnispyramide ist eine der bekanntesten Inhaltstheorien, sie kategorisiert die menschlichen Bedürfnisse in fünf Ebenen (vgl. Troger 2018, S. 82f.).

Bei der hierarchischen Anordnung der Pyramide (Abbildung 9) kann erst dann eine höhere Ebene erreicht werden, wenn die derzeitige Ebene befriedigt ist. Maslow verwendet den Begriff „Bedürfnis“, der mit dem Motiv gleichzusetzen ist (vgl. Becker 2019, S. 29). Laut Maslow besteht die höchste Ebene in der Selbstverwirklichung, ohne ein Ziel endgültig erreicht zu haben. Eine ausbleibende Motivation durch das Erreichen der höchsten Ebene ist in diesem Fall unmöglich, da die Ebene nie vollständig erfüllt ist. Ausschlaggebend ist, dass eine nicht verwirklichte Ebene motivationsstimulierend wirkt (vgl. Kressler 2013, S. 30f.).

Sollte der Mensch keine Mängel mehr in der untersten Ebene, der Ebene der Grundbedürfnisse (primäre sowie physiologische Bedürfnisse), verspüren, ist er motiviert, Sicherheit anzustreben. Hat der Mensch Sicherheit, folgt das Bedürfnis der Verbundenheit, das von Wertschätzung gefolgt zur Selbstverwirklichung führen soll (vgl. Scholz 2014, S. 294f.).



Abbildung 9: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow (in Anlehnung an Scholz 2014, S. 294)

Ein Kritikpunkt an der Bedürfnispyramide nach Maslow ist die fehlende empirische Belegbarkeit der Strukturierung der Ebenen. Übereinstimmend mit den Prinzipien der Inhaltstheorie ist, was die Bedürfnispyramide vorgibt. Zuerst kommt ein Impuls (Stimulus), nämlich die mangelnde Befriedigung in einem Bereich, welcher handlungstragend für die darauffolgende Reaktion (Response) ist (vgl. Scholz 2014, S. 294f.). Die Betrachtung der Bedürfnispyramide belegen diese beiden Beispiele: Menschen riskieren ihre Gesundheit, um spezifischen Rollenmodellen gerecht zu werden (Schönheitsoperationen, Diäten etc.). Ein weiterer Kritikpunkt zur Bedürfnispyramide zeigt sich bei Workaholics. Die Familie wird zweitrangig, während das Bedürfnis nach beruflicher Selbstverwirklichung angestrebt wird (vgl. Becker 2019, S. 29f.).

Motivationstheorie nach Herzberg

Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie beschäftigt sich mit motivationsfördernden sowie motivationszerstörenden Aspekten des näheren Umfeldes der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (vgl. Becker 2019, S. 57f.). Die Studie, die auch als „Pittsburgh Study“ bekannt wurde, befasst sich mit Arbeitsumständen, die sich positiv oder negativ auf die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auswirken. Für die Untersuchung wurden circa 200 Arbeiter/Arbeiterinnen und ihre Aussagen hinsichtlich Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit herangezogen (vgl. Kressler 2013, S. 38). Zu vermehrter Arbeitszufriedenheit führten laut der Studie Anerkennung und Wertschätzung der Leistung.

Unzufriedenheit entstand durch Überwachung sowie die Unternehmenspolitik (vgl. Scholz 2014, S. 295).

Herzberg definiert zwei Faktoren als Auslöser für Motivation: Motivatoren und Hygienefaktoren. Bei den Motivatoren, welche zur Zufriedenheit führen, geht es um intrinsische Auslöser, beispielsweise Anerkennung durch Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bzw. Vorgesetzte oder die Möglichkeit der persönlichen Entwicklungsfreiheit. Unter Hygienefaktoren werden extrinsische Faktoren verstanden, beispielsweise Bezahlung sowie Status, welche zu Unzufriedenheit führen, wenn sie nicht erfüllt werden. Zufriedenheit wirkt sich positiv auf die Arbeitsqualität aus und führt zu einer Leistungssteigerung. Fehlt diese Zufriedenheit, ist das für das Unternehmen negativ (vgl. Kressler 2013, S. 39f.).

Durch die abstrakte und nicht genaue Definition der Motivationsaufgabe bei den Führungskräften ist auch diese Studie nicht belegt. Hier fehlt es an einer genauen Beschreibung von Motivationsmitteln, die die Führungskräfte für ein positives Arbeitsumfeld gestalten sollen. Ferner beschreibt Herzberg Führungskräfte als Hygienefaktoren, wobei diese nicht nur für das Vermeiden der Unzufriedenheit da sind. Ein weiterer Kritikpunkt ist: Die Faktoren (Motivatoren und Hygienefaktoren) sind nicht allgemein gültig und auf die Gesellschaft zurückzuführen (vgl. Becker 2019, S. 65).

3.4.2 Prozesstheorie

Bei der Prozesstheorie steht der Ablauf des Motivationsprozesses im Vordergrund und nicht etwa das Motiv der einzelnen Person. Es wird aufgezeigt, welche Schritte notwendig sind, damit ein Bedürfnis sich zu einer konkreten Handlungsfolge entwickelt. Ziel sowohl der Inhalts- als auch der Prozesstheorie ist es, herauszufinden, was Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen antreibt, um Impulse zu setzen, diesen Antrieb zu verstärken. Zu den bekanntesten Prozesstheorien zählt die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie (VIE-Theorie) nach Vroom (vgl. Scholz 2014, S. 298f.).

Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom

Die VIE-Theorie basiert auf der Annahme, dass Menschen erst, nachdem sie erkannt haben, dass die Möglichkeit besteht, ein Ziel zu erreichen, eine Anstrengung auf sich nehmen (vgl. Kumlin 2010, S. 23). Im Mittelpunkt steht die Frage, warum Menschen bestimmte Handlungsmöglichkeiten auf dem Weg zur Zielerreichung favorisieren und andere wiederum nicht priorisieren (vgl. Schirmer/Woydt 2016, S.

88). Laut Vroom gibt es drei bedeutende Faktoren im Hinblick auf die Arbeitsmotivation (Abbildung 10):

- **Valenz:** Die Wertigkeit (Valenz) bestimmter Ergebnisse ist individuell abhängig von der Person selbst. Die persönlichen Bedürfnisse sind ausschlaggebend. Auch die Umweltbedingungen, private sowie berufliche veränderbare Umstände, beeinflussen die Valenz.
- **Instrumentalität:** Die Instrumentalität (Auswirkung) beschreibt die Beziehung zwischen der Handlung und dem erwünschten Handlungsergebnis. Es besteht die Möglichkeit, dass Handlungsergebnisse positive als auch negative Auswirkungen gleichzeitig haben, beispielsweise bei einer Beförderung. Es wird zwar ein höheres Gehalt gewährt, aber gleichzeitig entsteht mehr Verantwortung.
- **Erwartung:** Bei der Erwartung wird zwischen der Handlungs-Ergebnis-Erwartung und der Ergebnis-Folge-Erwartung unterschieden. Die erste Erwartungshaltung beschreibt die subjektive Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt. Bei der Ergebnis-Folge-Erwartung wird davon ausgegangen, dass bei bereits erbrachter (zeitlich zurückliegender) Leistung die Belohnung auch gewährt wird (vgl. Kumlin 2010, S. 24f.).

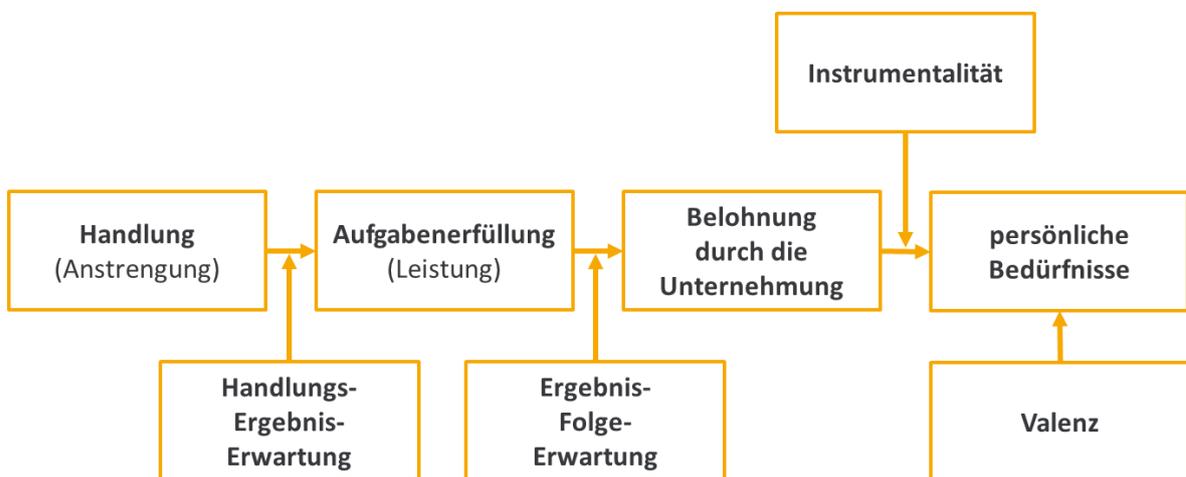


Abbildung 10: Zusammenhang von Valenz, Instrumentalität und Erwartung in der VIE-Theorie (in Anlehnung an Holtbrügge 2018, S. 21)

Ohne diese Faktoren kann laut der VIE-Theorie keine Arbeitsmotivation entstehen (vgl. Holtbrügge 2018, S. 21). Das Modell von Vroom vermittelt Ansätze, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen motivieren können. Im ersten Schritt ist es von Bedeutung, herauszufinden, welche Ziele die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen

haben und welche Strategien sie auf dem Weg zur Zielerreichung umsetzen wollen. Erkennen die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, dass neben der Arbeitsleistung auch persönliche Ziele erreicht werden können, wirkt sich das positiv auf die Leistung aus. Die variable Vergütung in diesem Sinne greift auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zurück (vgl. Schirmer/Woydt 2016, S. 91).

Zusammenfassend wirkt sich der persönliche Zugang zur Arbeit auf die Motivation aus. Individuelle Anreize und der Wunsch nach Selbstverwirklichung sowie der Einbindung eigener Ideen und der Mitwirkung an den Unternehmenszielen sind charakteristisch für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die durch anspruchsvolle Aufgaben motiviert werden. Demzufolge ist es entscheidend, die individuellen Interessen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu analysieren und mit passenden Motivatoren darauf einzuwirken.

3.5 Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnentypen im Vertrieb

In der Literatur können Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Vertrieb aufgrund ihrer erbrachten Leistung unterschieden werden und auch auf eine unterschiedliche Art motiviert werden: *„Man geht davon aus, dass 20 % der Mitarbeiter zu den Top-Performern gehören, 70 % zu den Durchschnittlichen und 10 % zu den Low-Performern. Jede der Gruppen sollte mit speziellen Methoden behandelt und motiviert werden. Auch Talente (High Potentials) bedürfen einer individuellen Förderung“* (Pufahl 2019, S. 264).

Diese Erkenntnis kann in einem Unternehmen genutzt werden, um die Personen der jeweiligen „Leistungskategorie“ entsprechend zu motivieren und die individuellen Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Pufahl 2019, S. 264f.).

Low-Performer/Performerinnen: Bei den Low-Performern handelt es sich um Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, bei denen die Leistung unter dem Average (Durchschnitt) liegt. Hierbei erfordert es eine Identifizierung der persönlichen Stärken, um diese entsprechend zu entwickeln und zu fördern. In vielen Unternehmen werden Low-Performer/Performerinnen auf falschen Positionen eingesetzt. Es ist zielführend, Entwicklungspläne zu erstellen und die richtigen Aufgaben zu übertragen. Im direkten Kunden-/Kundinnenkontakt muss darauf geachtet werden, dass daraus womöglich kein Nachteil für das Unternehmen resultiert. Diese Art der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen kann über die sogenannte „Zuckerbrot-und-Peitschen“-Strategie motiviert

werden, indem Belohnungen direkt nach einer erbrachten Leistung ausgeschüttet werden (vgl. Pufahl 2019, S. 266).

Durchschnittsperformer/-performerinnen: Diese Art der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen werden oft vom Anreizsystem ignoriert, was aber nachteilig für die Kultur im Vertriebsteam sein kann. In einem Anreizsystem empfiehlt es sich, die Durchschnittsperformer/-performerinnen mithilfe einer Stufenstruktur bei den Zielen zu motivieren. Dabei wird auf der untersten Stufe die aktuelle Leistung dargestellt und die Ebenen darüber können nur mit einer entsprechenden Überperformance erreicht werden. Die Durchschnittsperformer/-performerinnen können besser mit Sachprämien motiviert werden (vgl. Pufahl 2019, S. 267).

Top-Performer/Performerinnen: Sie zählen zu den Stars unter den Verkäufern/Verkäuferinnen. Ihnen werden herausfordernde Aufgabenbestellungen anvertraut und sie benötigen das Gefühl von Flexibilität im täglichen Tun. Bei den Top-Performern/Performerinnen sollte eine Obergrenze in einem Bonussystem vermieden werden, damit diese Personen sich ständig übertreffen können. Eine Überperformance sollte daher mit einem Extrapbonus gewürdigt werden (vgl. Pufahl 2014, S. 267).

High Potentials: Die High Potentials bestehen aus jungen und hochtalentierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen, die noch am Beginn der Karriere stehen. Häufig sind diese Personen unzufrieden und erwägen einen Unternehmenswechsel. Daher empfiehlt es sich, die Entwicklung strategisch zu gestalten (vgl. Pufahl 2019, S. 267).

In Tabelle 2 sind die Entwicklungs- und Motivationsmöglichkeiten der unterschiedlichen Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenleistungstypen zusammengefasst.

Entwicklung und Motivation verschiedener Mitarbeiterleistungstypen			
Low-Performer	Durchschnittsperformer	Top-Performer	High Potentials
Integrieren und entwickeln Identifikation und Förderung von Stärken Individuelle Entwicklungspläne "Zuckerbrot und Peitsche"	Aktiv bearbeiten Mehrstufige Ziele Gezielte Sachprämien	Anspruchsvolle Aufgaben Eigenverantwortung Flexibilität Weiterbildung Als Vorbilder nutzen Keine Provisionshöchstgrenzen Mehrere Preise	Strategische Verankerung und Beteiligung Versetzung in anspruchsvolle Positionen Regelmäßige Evaluation Unternehmensinterne Talentförderung

Tabelle 2: Entwicklung und Motivation von Mitarbeitertypen (in Anlehnung an Pufahl 2019, S. 266)

4 Zielvereinbarungen als Grundlage der Leistungsbeurteilung

In diesem Kapitel wird näher auf die Definition von Zielen sowie auf die Funktionen von Zielen als Grundlage der Leistungsbeurteilung eingegangen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen aus dem vorherigen Kapitel kann für eine konkrete Entwicklung eines Leistungsanreizsystems die Basis geschaffen werden, nämlich die Formulierung von Zielen für Teams oder einzelne Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen abgeleitet von den Unternehmenszielen.

Allgemein beschreibt ein Ziel einen angestrebten zukünftigen Zustand (Sollzustand), der vom derzeitigen Zeitpunkt (Istzustand) aus erreicht werden soll. Das Ziel definiert somit einen definierten Endzustand. Ziele zu erreichen, sichert Unternehmen einen langfristigen Erfolg und unterstützt die Überlebensfähigkeit am Markt (vgl. Watzka 2016, S. 1).

4.1 Ziele als Motivationsanreger

Vor Augen geführte Ziele sowie ein Hinweis auf die Bedeutung der Unternehmensziele sind wesentlich für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Hierbei muss es sich nicht immer um ein großes Gesamtziel handeln, sondern auch Sub-Ziele gelten als Richtlinien, die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen anstreben (vgl. Kressler 2013, S. 56). Ohne eine klare Zieldefinition wird die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nur schwer bis gar nicht möglich sein. Durch die Offenlegung der Ziele des Unternehmens können Leistungsträger ihre Handlungen in eine nutzbringende Richtung lenken (vgl. Kieser 2016, S. 9). Ist die Zielrichtung, in die sich der/die Mitarbeiter/Mitarbeiterin bewegt, richtig für die Zielerreichung des Unternehmens, ist eine geeignete Motivation möglich, in der der/die Mitarbeiter/Mitarbeiterin sich selbst verwirklichen kann und seine/ihre Potenziale ausschöpft (vgl. Wolf 2019, S. 42).

Ferner ist eine kontinuierliche Rückmeldung an die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen relevant. Herausforderungen bei der Tätigkeit regen zudem die Arbeitsmotivation an (vgl. Stöwe/Keromosemito 2013, S. 43). Den Anteil der eigenen Person am Unternehmenserfolg zu erkennen, wirkt zielführend. Als Problem, das es durch die Mitinbindung in die Zielvereinbarung zu vermeiden gilt, wird oft definiert, dass Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nicht erkennen, welche Bedeutung sie für das Unternehmen haben. Durch ein variables Vergütungssystem soll die Mitverantwortung der eigenen Leistung auf das Unternehmen verdeutlicht werden. Als Beispiel könnte

aufgezeigt werden, wie sich die Unternehmensziele auf die Bemessung der variablen Vergütung auswirken (vgl. Wolf 2019, S. 44f.).

Eine relevante Voraussetzung für die Mitarbeitermotivierung durch Ziele ist eine klare Definition ihrer Inhalte und ihres Ausmaßes. Außerdem ist es bedeutend und zweckerfüllend, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in die Unternehmensziele einzubinden, was die Selbstmotivation fördert und das Wertgefühl bzw. die Wertigkeit der eigenen Arbeit steigert. Zudem müssen Ziele immer herausfordernd, aber auch schaffbar sein. Durch eine Abstimmung mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ist es möglich, individuelle Ansätze ihrerseits einzubauen, die mit der eigenen Verantwortung verknüpft sind. Variable Vergütungsmodelle, die mit dem Hintergrund des Unternehmensziels an die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen herangeführt werden, stärken die Eigenmotivation und tragen noch dazu effektiv zur Leistungssteigerung des Unternehmens bei (vgl. Kieser 2016, S. 11f.).

Die Motivation durch Ziele beeinflusst verschiedene Handlungen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Sie werden in eine Richtung gelenkt, die sich positiv auf ihre eigene Leistung sowie die Gesamtleistung des Unternehmens auswirkt. Überdies können sie zu einer erhöhten Ausdauer der Motivation beitragen. Bei anspruchsvollen Zielen, die mehr Können sowie Zeit fordern, bringen die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mehr Energie auf (vgl. Becker 2019, S. 119).



Abbildung 11: Eigenschaften motivierender Ziele (in Anlehnung an Becker 2019, S. 120)

Abbildung 11 nach Becker zeigt die Kriterien, die effektive Ziele erfüllen müssen, um motivierend auf die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu wirken. Konkrete Ziele geben zum Beispiel den zeitlichen Rahmen vor, in dem eine Tätigkeit erledigt werden muss. Zwischen den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen sowie zwischen Abteilungen ist ein harmonisches Interagieren von Bedeutung, um ein angenehmes Arbeitsklima zu schaffen. Darüber hinaus ist es relevant, attraktive und anspruchsvolle Ziele zu gestalten, die den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ihre persönliche Wertigkeit am

Arbeitsprozess verdeutlichen. Ein kontinuierliches Feedback während des Handlungsprozesses sowie die Akzeptanz der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bei der Zielsetzung sind maßgebend (vgl. Becker 2019, 120f.).

Ein monotones Arbeitsumfeld wirkt sich negativ auf die Motivation aus. Es müssen Anreize geschaffen werden, die anspruchsvolle Aufgaben bieten. Das Bewusstsein über die Teilhabe an außerordentlichen Leistungen steigert die Arbeitsmotivation. Durch die Mitgestaltung des Unternehmensziels werden Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wesentlich eingebunden und bekommen das Gefühl, ein bedeutender Bestandteil des Unternehmens zu sein. Eine besondere Anreizwirkung haben die eigene Mitsprache, die Einbindung individueller Ideen sowie die Sinnhaftigkeit der Aufgaben auf das berufliche Umfeld (vgl. Sass 2019, S. 53).

4.2 Arten von Zielen

Die Grundlage eines Leistungsanreizsystems stellen Zielvereinbarungen dar, die die zentralen Steuergrößen im Management sind. In der theoretischen Betriebswirtschaftslehre wird oft als das Oberziel die Gewinnmaximierung von Unternehmen herangezogen (vgl. Watzka 2016, S. 3). Ziele steuern das Leistungsniveau, indem sie die Richtung der Handlung, den Grad der Anstrengung und die Ausdauer über die Zeit beeinflussen (vgl. Islami et al. 2018, S. 94). Inhaltlich lassen sich Zielvereinbarungen grundsätzlich auf zwei Arten unterscheiden: Ergebnis- und Verhaltensziele. Ergebnisziele beziehen sich auf wirtschaftliche Komponenten (Umsatz, Absatz) oder auf „weiche“ Ergebnisgrößen (Kundenzufriedenheit, Kundenbindung). Verhaltensziele erfassen Maßnahmen, die für ein Unternehmen schwerer greifbar sind, aber langfristig zu einem nachhaltigen Erfolg führen (z. B. Prozessverbesserungen) (vgl. Homburg et al. 2012, S. 158). Nach Kressler erweisen sich für ein Anreizsystem drei Zielkategorien als sinnvoll: finanzielle Unternehmensziele (Gewinn vor Steuern), strategische Unternehmensziele (Marktanteil, Umsatzwachstum, Produktinnovationen) und persönliche Ziele (Projekte außerhalb der normalen Tätigkeit) (vgl. Kressler 2013, S. 187f.). Neben der klassischen Unterscheidung in qualitative und quantitative Ziele lassen sich weitere Zieltypen kategorisieren:

- Aufgabenziele (Inhalt, Termin, Ausmaß der Aufgabe)
- Leistungsziele (Umsatz, Gewinn, Qualität)
- Ressourcenzielen (Zeit-, Energie-, Materialeinsparung)
- Innovationsziele (Verbesserung von Prozessen, Neuentwicklungen)

- Verhaltensziele (Optimierungen in der Kooperation oder im Informationsfluss mit den Kunden/Kundinnen)
- Personalentwicklungsziele (Erweiterung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz von Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen) (vgl. Watzka, 2016, S. 3).

4.2.1 Quantitative Ziele

In der Literatur gelten quantitative Ziele als „gute“ Ziele, da sie gegenüber den qualitativen Zielen deutlich einfacher zu definieren sind und eine leichtere Messbarkeit aufweisen. Sobald ein definiertes Ergebnis erreicht wird, gilt ein Ziel als erfüllt. Für Führungskräfte sind quantitative Ziele leichter anzuwenden. Es fällt durch die eindeutige Zielerfüllung oder auch Nichterfüllung das subjektive Bewertungskriterium weg, was im Nachhinein zu weniger Diskussion mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen führt (vgl. Eyer/Haussmann 2018, S. 35).

Ein weiterer Aspekt von quantitativen Zielen ist, dass die zugrunde liegende Kennzahl unmittelbar gegeben ist. Wird beispielsweise ein Umsatz- oder Ertragsziel herangezogen, so ist die Umsatzgröße oder der Jahresüberschuss dem Ziel direkt zuzuordnen. Weitere Kennzahlen sind in Abbildung 12 dargestellt (vgl. Eyer/Haussmann 2018, S. 41).

Kennzahlen für quantitative Ziele		
Umsatzziele <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzwachstum um X € • Umsatzwachstum um X % • Umsatz pro Mitarbeiter 	Rentabilitätsziele <ul style="list-style-type: none"> • Aktienkurs • EVA • Discounted Cash-Flow 	Prozessziele <ul style="list-style-type: none"> • Time-to-Market • Anzahl neuer Produkte • Fehlerquote
Ertragsziele <ul style="list-style-type: none"> • Jahresüberschuss • EBIT • Ertragssteigerung in % 	Marktziele <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Umsatz neuer Märkte • Umsatzanteil im Ausland 	Personalziele <ul style="list-style-type: none"> • Fluktuationsquote • Abwesenheitstage • Mitarbeiterzufriedenheit
Kostenziele <ul style="list-style-type: none"> • Kostenveränderungen pro Kostenart in € / in % • Kosten pro Mitarbeiter 	Kundenziele <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Neukunden • Nettogewinn pro Kunde • Kundenzufriedenheitsindex 	Effizienzziele <ul style="list-style-type: none"> • Anteil produktiver Stunden • Anteil Gutteile an produzierten Teilen

Abbildung 12: Kennzahlen für quantitative Ziele (in Anlehnung an Eyer/Haussmann 2018, S. 42)

Watzka weist auf eine wesentliche Relativierung bei quantitativen Zielen hin, wenn diese als Basis der Leistungsvergütung herangezogen werden. Diese Form der Ziele scheint frei von Unschärfen zu sein, jedoch setzt sich die Herausforderung der Beurteilung aus drei Elementen für menschliche Arbeit zusammen:

Leistungsergebnisse, -verhalten und -bedingungen. Die Leistungsbedingungen hängen stark vom Markt oder der Region ab und das Leistungsverhalten wiederum vom persönlichen Einsatz des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin. Demzufolge ist eine Bewertung aufgrund der Ergebnisse nur bedingt zielführend, es bedarf einer detaillierteren Auseinandersetzung mit den betreffenden Personen (vgl. Watzka 2016, S. 11).

4.2.2 Qualitative Ziele

Qualitative Ziele sind im Vergleich zu den quantitativen schwieriger zu definieren, da sich die Ziele nicht an Kennzahlen orientieren und sich somit die Erhebung im Vorhinein aufwendiger gestaltet. In der Literatur werden qualitative Ziele als „weiche“ Ziele beschrieben (vgl. Ahlers/Laick 2011, S. 106f.).

Von „weichen“ Kriterien wird gesprochen, wenn es sich um Verhaltens- oder Kompetenzaspekte handelt, die einen langfristigen Erfolg des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin garantieren. „Harte“ Ziele hingegen fokussieren sich auf den Erfolg der Vergangenheit (vgl. Kieser 2016, S. 26). Aufgaben wie der Aufbau einer langfristigen Kundenbindung, ein verbesserter Informationsfluss oder das Erlangen bestimmter Fachkenntnisse stellen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen vor Herausforderungen, die ein entsprechendes Leistungsverhalten voraussetzen. Die Quantifizierung der Ziele bereitet Führungskräften jedoch große Schwierigkeiten (vgl. Watzka 2017, S. 124).

Beispiele für qualitative Ziele wären: Erarbeitung einer Strategie zur Neukundengewinnung, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Verbesserung des Kundenservices oder die Einführung eines Customer-Relationship-Management(CRM)- bzw. Enterprise-Resource-Planning(ERP)-Systems (vgl. Lauchenauer 2017).

Im Zuge der persönlichen Leistungsfeststellung versuchen Unternehmen, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen weiterzuentwickeln, um den Erfolg in der Zukunft abzusichern. Um diesen Umstand gewährleisten zu können, müssen Beurteilungskriterien eindeutig definiert werden, damit auftretende Interpretationsspielräume so gering als möglich gehalten werden. Für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen muss eindeutig hervorgehen, anhand welcher Kriterien die Leistungsbeurteilung von qualitativen Zielen stattfindet (vgl. Kieser 2016, S. 26).

4.3 Operationalisierung von Zielen

Ziele können nur dann sinnvoll herangezogen werden, um Handlungen des Personals zu steuern, wenn diese präzise formuliert sind (vgl. Watzka 2017, S. 119). Eine bewährte Methode zur Operationalisierung von Zielen bietet das SMART-Prinzip.

Dabei steht jeder Buchstabe für eines der fünf Wörter, die die Anforderungen von Zielen beschreiben: Specific, Measurable, Achievable, Realistic und Timely (vgl. Miebach 2017, S. 213). Ein Ziel ist dann spezifisch, wenn klar formuliert wird, was erreicht werden soll. Die Formulierung „mehr Umsatz erzielen“ wäre als Beispiel nicht spezifisch. Mess- bzw. kontrollierbar ist ein Ziel dann, wenn klar definierbare Bedingungen vorliegen, um eine Aussage treffen zu können, ob ein Ziel erreicht wurde. Bei quantitativen Zielen ist die Messung einfach, da eine Kennzahl dem Ziel zugrunde liegt. Bei qualitativen Zielen bedarf es Messkriterien, die klar ausformuliert sind (vgl. Lauchenauer 2017). Ziele sollten zwar anspruchsvoll, aber dennoch erreichbar und realistisch sein, damit Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen motiviert sind und bei Erreichung ein Erfolgserlebnis haben (vgl. Rosenstiel 2015, S. 150). Die letzte Anforderung an eine „smarte“ Zielformulierung wäre der zeitliche Horizont. Dabei soll der Zeitpunkt, bis wann welche Ergebnisse erreicht werden müssen, eindeutig bestimmt sein (vgl. Kosel 2012, S. 75f.).

5 Leistungsanreizsysteme

Aufbauend aus den gewonnenen Erkenntnissen der vorherigen Kapitel wird in diesem Kapitel die theoretische Grundlage der Leistungsanreizsysteme erläutert. Es werden dabei grundlegende Funktionen, Anforderungen und Formen von Anreizen erklärt sowie konkrete Gestaltungsansätze zur Entwicklung eines Leistungsanreizsystems beschrieben.

Mithilfe von Leistungsanreizsystemen versuchen Unternehmen, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen direkt oder indirekt dahingehend zu motivieren, ein zielgerichtetes Verhalten zu zeigen (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 602).

5.1 Begriffserklärung Leistungsanreizsystem

Um die Begrifflichkeit „Leistungsanreizsystem“ erklären zu können, müssen zuvor die einzelnen Wörter (Leistung, Anreiz und System) definiert werden.

Unter dem Wort Leistung wird in der Psychologie ein durch den persönlichen Einsatz von Fähigkeiten und Ressourcen geschaffener Wert beschrieben, um dabei ein Ziel zu erreichen (vgl. Lück/Guski-Leinwand 2014, S. 155f.). Anreize werden als Instrumente, die das Leistungsverhalten der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen positiv beeinflussen, aufgefasst (vgl. Grewe 2012, S. 8).

Heckhausen und Heckhausen hingegen definieren den Begriff Anreiz folgendermaßen: *„Alles was Situationen an Positivem oder Negativem einem Individuum*

verheißen oder andeuten, wird als „Anreiz“ bezeichnet, der einen ‚Aufforderungscharakter‘ zu einem entsprechenden Handeln hat“ (Heckhausen/Heckhausen 2018, S. 5).

Als dritter Begriff ist das System zu klären. Hierbei handelt es um eine bestimmte Menge von Elementen, die untereinander in Beziehung stehen und dabei von der Umwelt abgegrenzt sind (vgl. Bünting 1995, S. 8f.). Bei einem Leistungsanreizsystem handelt es sich um eine Zusammensetzung von abgestimmten Anreizen mit dem Ziel, die Leistung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu steigern. Das Anreizsystem ist als ein Subsystem des Vergütungssystems anzusehen und setzt sich aus drei aufbauenden Ebenen zusammen (vgl. Haberfellner 2012, S. 131f.).

Anreizsystem im weitesten Sinne

Bei Anreizsystemen im weitesten Sinne wird das Unternehmen als Ganzes als Anreizsystem aufgefasst, unabhängig davon, ob die Anreize bewusst oder unbewusst geschaffen wurden. Dabei bezieht sich das Anreizsystem auf interne Faktoren wie die Unternehmensstruktur sowie prozessuale und operative Umsetzungen (vgl. Grewe 2012, S. 9).

Anreizsystem im weiteren Sinne

Ein Anreizsystem im weiteren Sinne besteht dann, wenn das Führungssystem inklusive Subsystemen eines Unternehmens (Organisations-, Planungs-, Kontroll- und Personalsysteme) als Anreizsystem strukturiert ist. Das Führungssystem dient als Instrument, um Unternehmensziele zu erreichen und umzusetzen, die sich auf die Motivation von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen auswirken. Führungskräfte haben durch das Instrument des Leistungsanreizsystems die Möglichkeit, Verhaltensweisen von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen bewusst zu steuern. Die Verhaltenssteuerung soll dabei positives Handeln stärken und negatives mindern (vgl. Grewe 2012, S. 9f.).

Anreizsystem im engeren Sinne

Das Anreizsystem im engeren Sinne ist ein Subsystem des Führungssystems. Es werden die Anreizgrundsätze bezogen auf die Belohnungsrichtlinien, die Zuteilungsbestimmungen, das Berechnungsverfahren und die zeitliche Dimension formuliert. Dadurch ergeben sich konkrete Anreizpläne für Teams oder individuelle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (vgl. Grewe 2012, S. 10).

Für die konkrete Gestaltung eines Leistungsanreizsystems wird das „Anreizsystem im engeren Sinne“ betrachtet und ist dabei Bestandteil des Personalmanagementsystems (vgl. Grewe 2012, S. 11).

5.2 Funktionen des Anreizsystems

Nachdem definiert worden ist, um was es sich bei einem Leistungsanreizsystem handelt und wie dieses im Unternehmen integriert ist, werden im Folgenden die Funktionen eines Anreizsystems erläutert.

Leistungsanreizsysteme erfüllen neben der positiven Arbeits- und Leistungsverhaltensbeeinflussung auch weitere Funktionen in einem Unternehmen, Abbildung 13 veranschaulicht diese (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 604; Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 180).



Abbildung 13: Funktionen von Anreizsystemen (in Anlehnung an Berthel/Becker 2017, S. 605; Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 180)

Informations- und Kommunikationsfunktion:

Mithilfe der Informations- bzw. Kommunikationsfunktion werden Sachinformationen über das Anreizsystem selbst sowie die Unternehmensstrategie und -kultur zu den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen transportiert (vgl. Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 180). Für das Personal müssen Anreize klar formuliert sein. Aus ihnen muss entsprechend hervorgehen, welche Elemente positiv bzw. negativ sanktioniert werden. Die Kommunikationsfunktion soll Auskunft darüber geben, was für ein Unternehmen sowie die Führungskraft von Bedeutung ist und welche Interessen das Unternehmen verfolgt (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 605).

Steuerungs- und Koordinationsfunktion:

Mithilfe der Steuerungs- und Koordinationsfunktion bei Anreizsystemen wird das Verhalten der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen durch die Verknüpfungen von Unternehmenszielen in eine gemeinsame Richtung gelenkt (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 605). Dadurch können drei motivationale Aspekte beeinflusst werden: Richtung, Stärke und Ausdauer im Verhalten des Personals (vgl. Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 180).

Motivations- und Leistungssteigerungsfunktion:

Durch die Motivationsfunktion sollen bereits vorhandene Motive von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen positiv aktiviert und beeinflusst werden, damit sich eine Leistungssteigerung ergibt (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 605). Weiters entstehen durch Anreizsysteme ökonomische Vorteile für Unternehmen, indem Erträge im Sinne des Arbeitgebers erzielt werden, was wiederum zu einer Wertschöpfungssteigerung führt. Wenn dabei die zusätzlichen Kosten des Anreizsystems deutlich geringer ausfallen als der gewonnene Nutzen, wird der Unternehmenserfolg gesteigert (vgl. Steiner/Blaake 2013, S. 616). Mithilfe der Leistungssteigerungsfunktion gelingt es Unternehmen zudem, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu motivieren, die vielleicht nicht entsprechende Unternehmensvorgaben erfüllen, jedoch an Teamziele geknüpft sind und somit auch zur Mehrleistung motiviert werden (vgl. Baumann 2002, S. 141). Durch die Leistungssteigerungsfunktion ergeben sich beträchtliche Vorteile für hochmotivierte bzw. erfolgreiche Personen gegenüber den leistungsschwächeren Kollegen/Kolleginnen (vgl. Kieser 2012, S. 11).

Veränderungsfunktion:

Durch die Veränderungsfunktion im Rahmen der Leistungsanreizsysteme können sich ändernde Anforderungen an das Personal weitergegeben werden und somit eine positive Beeinflussung bei initiierten Veränderungen, beispielsweise in der Struktur oder in der täglichen Arbeit, generiert werden. Ergeben sich Änderungen z. B. in der Gehaltsstruktur bzw. werden fixe Gehaltsbestandteile in variable Elemente umgewandelt, werden diese Auswirkungen automatisch im Anreizsystem wiedergespiegelt. Dem Unternehmen wird die Umsetzung dadurch erleichtert (vgl. Berthel/Becker 2017, S. 605).

Risikominimierungsfunktion:

Wird es für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ermöglicht, ihre eigenen Ziele zu verfolgen, kann es unter Umständen dazu führen, dass dabei Risiken für das Unternehmen entstehen. Mithilfe von Anreizsystemen werden aus der Strategie und den Unternehmenszielen entsprechende Individualziele für einzelne Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen abgeleitet und so eine Verfolgung von eigenen Interessen minimiert (vgl. Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 180).

Bindungsfunktion:

Im Rahmen des Leistungsanreizsystems soll die Bindung zu den Angestellten gestärkt werden. Auch für potenzielle neue Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen kann das Leistungsanreizsystem als Funktion des Personalmarketings verwendet werden, um die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt positiv zu beeinflussen. Im Idealfall gelingt eine langfristige Bindung des Personals, indem eine Identifikation jeder einzelnen Person mit dem Leistungsanreizsystem aufgebaut wird (vgl. Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 180).

5.3 Anforderung an ein Leistungsanreizsystem

Nachdem definiert worden ist, welche Funktionen ein Leistungsanreizsystem besitzt, werden nunmehr die Anforderungen an ein Anreizsystem erläutert.

Damit ein Leistungsanreizsystem seine planmäßige Wirkung entfalten kann, gibt es eine Reihe an Anforderungen und Erfolgsfaktoren, die bei der Entwicklung des Systems zu beachten sind. Zur konkreten Gestaltung lassen sich Anforderungen direkt aus den Unternehmenszielen und aus den Präferenzen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ableiten (vgl. Pufahl 2019, S. 250):

- **Leistungsorientierung:** Die Leistungsvergütung hängt im Wesentlichen von drei Elementen ab: Leistungsergebnisse, -verhalten und -bedingungen (vgl. Watzka 2016, S. 11). Im Rahmen eines Leistungsanreizsystems sollen Unternehmen sich stärker auf die Beeinflussbarkeit, sprich das Leistungsverhalten und die Umwelteinflüsse fokussieren und nicht nur auf das Resultat (vgl. Grewe 2012, S. 13).
- **Transparenz/Nachvollziehbarkeit:** Eine transparente Darstellung der Anzelelemente und deren Zielerreichungsbedingungen stellen wesentliche Anforderungen an das System dar. Für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen muss das Anreizsystem sowohl vergleichbar als auch nachvollziehbar sein (vgl. Brühl 2016, S. 471f.).
- **Wirtschaftlichkeit:** Bei Anreizsystemen soll nicht eine Umverteilung der Erträge an die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen erfolgen. Es soll damit vielmehr ein

Leistungsversprechen einhergehen, das für Arbeitgeber und Personal ein „Plus“ ergibt: Mehr Leistung mündet in eine höhere Vergütung (vgl. Homburg et al. 2012, S. 168).

- **Flexibilität:** Durch interne und externe Umwelteinflüsse sind Unternehmen mit sich ständig wandelnden Bedingungen konfrontiert (vgl. Homburg et al. 2012, S. 168). Dadurch müssen auch Anreizsysteme flexibel gestaltet sein, um die modifizierten Bedürfnisse des Personals oder die veränderten Marktgegebenheiten zu berücksichtigen. Durch eine hohe Flexibilität im System kann auf Veränderungen rasch reagiert und Unzufriedenheit des Personals vermieden werden (vgl. Grewe 2012, S. 13).
- **Vertikale und horizontale Konsistenz:** Bei der vertikalen Konsistenz ist darauf zu achten, dass die Vergütungskriterien der Führungskraft mit denen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen konsistent sind und somit über die Hierarchiestufen hinweg übereinstimmen (vgl. Pufahl 2019, S. 250). Bei der horizontalen Konsistenz sollen unterschiedliche Bereiche hinsichtlich der Zielinhalte und Auszahlungssummen zusammenhängend behandelt werden. Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in vergleichbaren Positionen sollen bei entsprechender Leistung gleiche Chancen haben, eine ähnliche Vergütung zu erhalten (vgl. Homburg et al. 2012, S. 168).

Sofern diese Anforderungen im Rahmen eines Leistungsanreizsystems nicht erfüllt werden, kann es langfristig zu Demotivation und gegebenenfalls zu Neid zwischen den Kollegen/Kolleginnen führen (vgl. Homburg et al. 2012, S. 168).

5.4 Formen von Anreizen

Im Zuge von Anreizsystemen wird zwischen zwei Formen von Anreizen unterschieden: materielle und immaterielle Anreize. Hungenberg und Wulf zufolge gelten Anreize als entscheidende Grundlage des menschlichen Verhaltens. Dabei fungieren sie als Stimuli, die ein Handeln positiv beeinflussen. Es lässt sich nicht allgemein beantworten, welche materiellen und immateriellen Anreize in ein Anreizsystem integriert werden sollen. Um dies zu klären, ist es unerlässlich, die Bedürfnisse und Motive einzelner Personen zu berücksichtigen (vgl. Hungenberg/Wulf 2011, S. 425). Für die Auswahl der „richtigen“ Anreize ist ein gesundes Umfeld für die Beschäftigten zu schaffen, in dem Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden, die sich auf die individuellen Interessen auswirken, was wiederum einen positiven Effekt der Arbeitsmotivation bedeutet. Daher ist es nützlich, materielle und immaterielle Anreize in einem Anreizsystem zu verwenden (vgl. van der Markt 2012, S. 217).

Durch Anreize lässt sich sowohl ein unmittelbarer als auch ein nicht unmittelbarer Zusammenhang mit der Tätigkeit selbst beschreiben. Beispiele für einen unmittelbaren Zusammenhang mit der Arbeit sind Sonderzahlungen, Sachleistungen, Arbeitsplatzgestaltungsmöglichkeiten oder Schulungen. Anreize, die einen nicht unmittelbaren Zusammenhang erfassen, sind beispielsweise Betriebskrankenvorsorgen, ein Betriebskindergarten sowie kulturelle Angebote (vgl. Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 177f.).

	Materielle Anreize	Nichtmaterielle Anreize
Unmittelbar die Tätigkeit betreffend	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn/Gehalt • Sonderzahlungen • Gewinnbeteiligung • Dienstwagen • Incentives (z. B. Reise) • Notebook/Diensthandy 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Betriebsklima/-kultur • Arbeitsgestaltung • Anerkennung/Status • Qualifikation • Führungskultur
Nicht unmittelbar die Tätigkeit betreffend	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge • Betriebskrankenkasse • Betriebskindergarten • Fahrtkostenerstattung • Parkplatz • Sonderkonditionen • Dienstwohnung • Verpflegung/Kantine 	<ul style="list-style-type: none"> • (Sonder-) Urlaub • Gesundheitsförderung/-vorsorge • Kulturelle Angebote • Freistellung für karitative Projekte • Betriebsfeiern • Sozialkontakte • Betriebssport

Tabelle 3: Betriebliche Anreize (in Anlehnung an Wickel-Kirsch et al. 2008, S. 178)

5.4.1 Materielle Anreize

Materielle Anreize setzen sich aus monetären und nichtmonetären Vergütungsbestandteilen zusammen. Weiters werden monetäre Komponenten in fixe und variable Elemente unterteilt und nachfolgend genauer erläutert (vgl. Holtbrügge 2018, S. 219). Materielle Anreize wirken aus der Sicht der Motivationspsychologie auf die extrinsische Motivation (vgl. Etrillard 2009, S. 42). Abbildung 14 veranschaulicht die wesentlichen Ausprägungsformen der materiellen Anreizbestandteile (vgl. Miebach 2017, S. 335).

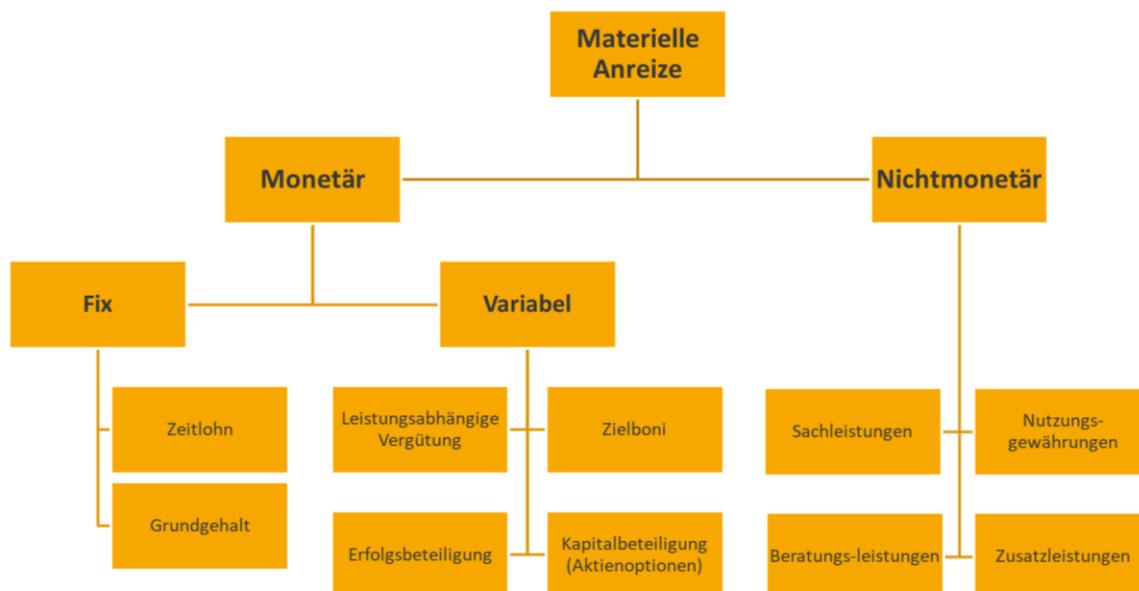


Abbildung 14: Materielle Anreizsysteme (in Anlehnung an Miebach 2017, S. 335)

Monetäre Elemente:

Fixe Vergütungsbestandteile bilden die Basisvergütung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und sind vertraglich festgelegt. Das Grundgehalt wird monatlich ausbezahlt und ist unabhängig von der erbrachten Arbeitsleistung (vgl. Schanz/Strack 2019, S. 172f.). Durch die Verwendung von rein fixen Vergütungsbestandteilen fühlen sich erfolgreiche Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in ihrer Arbeit oft benachteiligt, da die Mehrleistung nicht gewürdigt wird, was wiederum zu Demotivation führen kann (vgl. Stock-Homburg/Groß 2014, S. 464f.).

Um dem entgegenzuwirken, werden variable Vergütungsbestandteile verwendet, die von der individuellen Leistung der Beschäftigten abhängig sind (vgl. Holtbrügge 2018, S. 220). Zu den variablen Bestandteilen zählen Formen der leistungsabhängigen Vergütung wie Erfolgsbeteiligungen, Kapitalbeteiligungen, Aktienoptionen, Zielboni sowie Prämien (vgl. Vöster/Kuntner 2016, S. 59 - 60). Sprenger zufolge sollte der variable Vergütungsanteil eher zurückhaltend ausfallen und 20 Prozent der Gesamtvergütung nicht überschreiten (vgl. Sprenger 2012, S. 273).

Nichtmonetäre Elemente:

Bei den nichtmonetären Elementen handelt es sich um Entgeltbestandteile, die zwar für ein Unternehmen eine Ausgabe bedeuten, jedoch für die Beschäftigten nicht in Form eines Geldwertes wahrgenommen werden. Zu den nichtmonetären Anreizen zählen Sachleistungen, Dienstwägen, Gutscheine, Incentive-Reisen,

Beratungsleistungen, Spesenregelungen, Business-Class-Upgrades oder Büroausstattungen (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 193; Holtbrügge 2018, S. 220).

Monetäre Anreize gelten durch ihre Regelmäßigkeit als selbstverständlich, dadurch wirken sie nur kurzfristig und die gewünschte Anreizwirkung bleibt aus. Durch nicht-monetäre Anreize gehen oft bedeutsame Statureffekte einher, die durch die soziale Umwelt wahrgenommen werden, was wiederum einen langfristigen Charakter repräsentiert (vgl. Albers/Krafft 2013, S. 193).

5.4.2 Immaterielle Anreize

Unter immateriellen Vergütungsbestandteilen werden Anreize verstanden, die zwar keinen finanziellen Charakter vorweisen, jedoch Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen dennoch auf eine bestimmte Art und Weise motivieren können. In der Literatur werden immaterielle Anreize in personen-, arbeits- und organisationsbezogene Anreize unterteilt. Richten sich die Anreize an eine individuelle Person selbst, wird von personenbezogenen Anreizen gesprochen. Beispiele dafür sind: Anerkennung, Wertschätzung, Auszeichnungen, Lob oder Persönlichkeitsentwicklungen (vgl. Albers/Kraft 2013, S. 194). Gerade diese Art der Anreize kann einen starken Einfluss auf die intrinsische Motivation von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen haben (vgl. Krell 2014, S. 38f.).

Bei den arbeitsbezogenen Anreizen liegt der Fokus in der Tätigkeit und deren Gestaltung. Dazu zählen beispielsweise die Arbeitsinhalte, der Verantwortungsbereich, Fortbildungsmöglichkeiten sowie flexible Arbeitszeiten (vgl. Albers/Kraft 2013, S. 194). Speziell durch die optimale Gestaltung der arbeitsbezogenen Anreize können starke Leistungsanreize für die Beschäftigten gesetzt werden. Hierfür ist eine abwechslungsreiche Tätigkeit erforderlich, die ein entsprechendes Maß an Schwierigkeit vorweist und somit eine Herausforderung darstellt (vgl. Rosenstiel 2015, S. 279; Nicolai 2018, S. 193).

Als dritte Kategorie lassen sich organisatorische Anreize definieren. Dabei handelt es sich um den organisatorischen Rahmen der Tätigkeit. Beispiele hierfür wären: Mitarbeitererevents, Betriebskindergarten, internes Vorschlagswesen oder gesundheitliche Vorsorgemöglichkeiten (vgl. Albers/Kraft 2013, S. 194).

In Tabelle 4 sind die eben beschriebenen immateriellen Anreizformen zusammengefasst.

Immaterielle Anreize		
Personenbezogen	Arbeitsbezogen	Organisationsbezogen
Auszeichnungen Verkäuferclub Lob & Anerkennung Persönlichkeitsentwicklung Mentoring, Coaching Freizeitregelung	Titel Job Rotation Flexible Arbeitszeiten Verantwortung Karrieremöglichkeit Autonomie Preiskompetenz Fortbildung	Mitarbeitererevents Unternehmensimage Ärztliche Versorgung

Tabelle 4: Immaterielle Anreizformen (in Anlehnung an Albers/Kraft 2013, S. 192)

Jüngste Untersuchungen zeigen, dass durch die Anwendung von nichtmonetären und immateriellen Anreizen die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen gegenüber materiellen Anreizen deutlich positiver beeinflussbar ist und es zu einer längerfristigen Wirkung kommt (vgl. Norberg 2017, S. 376). Da monetäre Vergütungsbestandteile (z. B. jährlicher Bonus) als selbstverständlich wahrgenommen werden, fehlt bei dieser Form der Anreize die Wirkung zur Leistungssteigerung. Monetäre Anreize gelten vielmehr als Hygienefaktoren. Daher dürfen Unternehmen die Verwendung von immateriellen Anreizen nicht außer Acht lassen (vgl. Antolin/Kunold 2010, S. 10; Norberg 2017, S. 376).

5.5 Anreize zur Erhöhung der Bindungsbereitschaft

Qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen für das Unternehmen zu gewinnen und diese auch langfristig zu halten, stellt eine wesentliche Herausforderung für das Personalmanagement dar (vgl. Sass 2019, S. 11). Neben den Funktionen von Anreizsystemen und dem Effekt der Leistungssteigerung können Anreizsysteme auch einen positiven Einfluss auf die Bindung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen an das Unternehmen bewirken. Durch eine bewusste Ausgestaltung des Arbeitsumfeldes und Befriedigung der individuellen Bedürfnisse können die Aspekte der Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenbindung verstärkt und Fluktuationsraten gleichzeitig minimiert werden (vgl. Engesaeth 2016, S. 904).

Indem performanceorientierte Vergütungssysteme eingesetzt werden, wird die Arbeitgeberattraktivität gesteigert und leistungsbewusste Bewerber/Bewerberinnen werden „angelockt“. Diese Herangehensweise hat den positiven Effekt, dass ein dementsprechendes Image des Unternehmens am Arbeitsmarkt vermittelt wird und gezielt High Performer angesprochen werden (vgl. Wolf 2019, S. 49f.).

Immaterielle Faktoren, die zu einer autonomen Arbeitsplatzgestaltung beitragen, wirken sich oft stärker auf die Bindung aus als rein der finanzielle Vergütungsanteil, Förderprogramme oder Karrieremöglichkeiten (vgl. Immerschitt/Stumpf 2019, S. 83f.).

Die Potenzialträger gezielt zu fördern sowie eine langfristige Bindung zu realisieren, ist vorrangig Aufgabe der Führungskraft (vgl. Wolf 2019, S. 49f.). Wenn Personalbindungsmaßnahmen nur bedingt erfüllt werden, ergeben sich für Unternehmen sowohl beträchtliche Nachteile als auch Kosten. Diese Konsequenzen können mit einem Ausbleiben der Arbeitsmotivation gleichgesetzt werden. Bezogen auf das Vergütungssystem im Vertrieb bedeutet das, dass nur eine durchschnittliche Vertriebsleistung zu erwarten ist und keine langfristige Bindung realisiert werden kann (vgl. Belsch 2015, S. 30).

5.5.1 Aspekte der Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenbindung

Werden die Aspekte der Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenbindung betrachtet, ergeben sich drei psychologische Phänomene, die zu einer hohen Bindung führen: die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, das Ausmaß der Identifikation auf sozialer Ebene mit einer bestimmten Tätigkeit und das persönliche Commitment der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen mit dem Unternehmen. Diese drei Faktoren stehen in einem wechselseitigen Austausch zueinander. Die Arbeitszufriedenheit wird durch die grundlegende Auffassung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen hinsichtlich ihrer Tätigkeit beschrieben. Es werden Faktoren wie die Inhalte der Arbeitspakete, Verantwortlichkeiten, Führungsstile, das Arbeitsumfeld und das Gehalt berücksichtigt (vgl. Kanning 2017, S. 192f.).

Besonderen Einfluss haben zudem Bestandteile, die eine Möglichkeit eröffnen, das persönliche Arbeitsumfeld mitzugestalten (vgl. Wilke 2013, S. 24f.). Arbeitgeber müssen verstehen, welche Erwartungen an die berufliche Tätigkeit gestellt werden und wie diese positiv beeinflussbar sind (vgl. Kanning 2017, S. 200).

Die soziale Identifikation beschreibt die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe. Im Arbeitsumfeld kann diese Zugehörigkeit auch mit dem Unternehmen identifiziert werden, indem Personen sich als Teil der Organisation sehen und dort auch eine gewisse Selbstwahrnehmung vorweisen. Dadurch steigert sich die Leistungsbereitschaft und gleichzeitig wird die Bindungsbereitschaft erhöht (vgl. Zimmermann et al. 2013, S. 5f.).

Unter einem persönlichen Commitment wird ein langfristiges Zugehörigkeitsgefühl des Personals gegenüber einer Organisation verstanden (vgl. Sass 2019, S. 114).

5.5.2 Wirkung von Anreizen auf die Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenbindung

Durch eine unzureichende Identifikation mit dem Unternehmen sind Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nicht bereit, ihr volles Potenzial zur Verfügung zu stellen oder sich langfristig an eine Organisation zu binden. Ein häufiger Grund für eine mangelhafte Identifikation liegt in einem nur bedingt motivierenden Anreizsystem. Durch den Einsatz eines performanceorientierten Vergütungsmodells kann mithilfe der individuellen Gestaltungsmöglichkeiten einzelner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ein Anreizsystem gestaltet werden, das eine emotionale Verbundenheit mit dem/der Arbeitgeber/Arbeitgeberin hervorruft und langfristig zur Zufriedenheit führt (vgl. Wolf 2012, S. 472f.).

Ein wesentlicher Aspekt, wenn eine langfristige Personalbindung aufgebaut werden soll, liegt in der Ausführung der Anreizformen. Es hat sich gezeigt, dass rein finanzielle Anreize zwar kurzfristig relevant sind, um eine generelle Zufriedenheit zu gewährleisten, jedoch wirken sich diese nur bedingt positiv auf die Bindungsbereitschaft der Angestellten aus. Einen weitaus positiveren Effekt bewirken immaterielle Anreize, die die Autonomie einzelner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen fördern, einen eigenständigen Entscheidungs- und Verantwortungsbereich ergeben sowie Möglichkeiten zur Personalentwicklung bieten. Für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen entsteht durch einen subjektiven Gestaltungsansatz der Anreize eine positive Wahrnehmung des Systems, wodurch sich eine langfristige Bindung leichter ergibt (vgl. Ayentimi 2018, S. 43f.).

5.6 Ansätze in der Gestaltung von Leistungsanreizsystemen

Unternehmen unterliegen starken Einflussgrößen, die eine ständige Weiterentwicklung erfordern. Durch den bewussten Einsatz eines Anreizsystems kann die Leistungsbereitschaft des Vertriebspersonals aufrechtgehalten werden, um das Verhalten der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen an den strategischen Zielsetzungen und Interessen des Unternehmens auszurichten (vgl. Grewe 2012, S. 1).

Nachfolgend werden zwei konkrete Ansätze zur Ausgestaltung von Leistungsanreizsystemen dargestellt und es wird auf einzelne Besonderheiten näher eingegangen.

5.6.1 Cafeteria-System

Aufbauend auf das Kapitel 5.4 (Formen von Anreizen) wird in diesem Abschnitt das Cafeteria-System näher betrachtet. Dabei stellt ein Unternehmen seinen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eine individuelle Auswahl von materiellen und immateriellen

Leistungen zur Verfügung (vgl. Grawert 2012, S. 111f.). Die Bezeichnung „Cafeteria“ leitet sich aus dem Englischen ab und bedeutet „Selbstbedienungsrestaurant“, da sich das Personal die Anreize nach den eigenen Präferenzen auswählt analog zur Menüauswahl in einer Cafeteria (vgl. Gutmann 2017, S. 149f.).

In einem Cafeteria-System ist jeder Vergütungsbaustein kostenmäßig definiert. Jeder/jede Mitarbeiter/Mitarbeiterin erhält im Rahmen des Anreizsystems einen Gesamtkostenrahmen und kann diesen nach Belieben individuell aus den zur Verfügung stehenden Elementen zusammenstellen (vgl. Kressler 2013, S. 159f.).

Die Bestimmung des individuellen Kostenbudgets kann sich am Gehalt einzelner Personen, am Mittelwert aller Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen oder am beruflichen Status orientieren. Zur konkreten Gestaltung des Budgets können Geldbeträge, Prozentwerte oder Punkte festgelegt werden, die einen Zusammenhang zur erbrachten Leistung widerspiegeln (vgl. Fehrenbacher 2013, S. 196).

Die Leistungsbausteine werden häufig zwischen Kern- und Wahlleistungen differenziert. Kernleistungen definieren sich als Mindestabsicherungen im unternehmerischen Sinne, beispielsweise eine Krankenversicherung oder eine betriebliche Altersvorsorge. Bei Wahlleistungen handelt es sich um Elemente, die von den Personen frei wählbar sind (vgl. Holtbrügge 2018, S. 224).

Eine Besonderheit dieses Gestaltungsansatzes liegt in der Befriedigung der individuellen Bedürfnisse. Je nach Lebenssituation oder Prioritäten kann ein maßgeschneidertes Bündel definiert werden (vgl. Kressler 2013, S. 159f.). Für ein Unternehmen ergeben sich Vorteile hinsichtlich der Leistungs- und Zufriedenheitswirkung bezogen auf die Gehaltspolitik der Organisation (vgl. Holtbrügge 2018, S. 224). Es kommt zu einer optimalen Kostenaufteilung, ohne das absolute Personalkostenbudget gesteigert werden müssen. Damit ein Cafeteria-System erfolgreich angenommen wird, ist zu beachten, dass die Anreize attraktiv gestaltet sind und folglich das bisherige Einkommen steigt oder ein wahrgenommener Nutzen geschaffen wird (vgl. Scholz 2013, S. 865).

Leistungsangebot eines Cafeteria-Systems			
Geld-/Zeit-Verrechnungs-Leistungen		Zusätzliche Versicherungs-Leistungen	
• Extra Urlaub / Freie Tage	• Langzeiturlaub (Sabbatical)	• Lebensversicherung	• Arbeitsunfähigkeitsversicherung
• Kürzere Arbeitszeiten	• Teilzeitarbeit	• Krankenversicherungen	• Haftpflichtversicherung
• Ruhestandsregelung	• Job-Sharing	• Pflegegeldversicherung	• Rechtsschutzversicherung
• Freie Tage	• Geld statt Urlaub	• Unfallversicherung	• Kfz-Versicherung
Zeit-Leistungen		Gesundheitsleistungen	
• Urlaubsangebote	• Flexible Arbeitszeiten	• Kostenlose Sportangebote	• Vorsorgeuntersuchungen
Geld-Leistungen		Beratungsleistungen	
• Unternehmensdarlehen	• Betriebsaktien	• Rechts- u. Steuerberatung	• Finanzberatung
• Sparangebote	• Unternehmensaktien	Sach- und sonstige Leistungen	
• Gewinnbeteiligung	• Studien- und Erziehungsgelder		
Weiterbildungs-Leistungen		• Firmenwagen	• Firmenwohnung
• Bildungsurlaub	• Forschungsmöglichkeiten	• Verbesserte Büroausstattung	• Reservierte Parkplätze
• Weiterbildung im Ausland	• Kongressteilnahmen	• Business-Class Upgrades	• längere Kündigungsfristen

Tabelle 5: Leistungsangebot eines Cafeteria-Systems (in Anlehnung an Holtbrügge 2018, S. 225)

5.6.2 Management-by-Objectives (MbO)

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen des vierten Kapitels (Zielvereinbarungen als Grundlage der Leistungsbeurteilung) wird in diesem Abschnitt ein weiterer Ansatz zur Gestaltung von Anreizsystemen erläutert, nämlich das Personalführungsinstrument „Management-by-Objectives“ (MbO) bzw. „Führen durch Ziele“ (vgl. Watzka 2017, S. 4).

Durch die Erreichung von strategischen Zielen werden eine langfristige Überlebensfähigkeit und ein nachhaltiger Unternehmenserfolg gesichert (vgl. Watzka 2016, S. 1). Um die Performance im Bereich des Vertriebs hoch zu halten, ist es erforderlich, auf Leistungsstandards zu setzen. Gerade für den B2B-Vertrieb, bei dem der Verkauf hauptsächlich persönlich stattfindet, müssen Führungskräfte sich darauf konzentrieren, Wettbewerbsvorteile durch die Entwicklung des Verkaufspersonals zu erzielen. Neben den Aspekten der Personalführung dient der MbO-Ansatz dazu, die Arbeitsleistung zu verbessern, Erwartungen zu kommunizieren, das Potenzial der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu bestimmen und eine Leistungsbeurteilung durchzuführen (vgl. Islami et al. 2018, S. 94).

Bei diesem Führungsstil wird grundsätzlich zwischen zwei Varianten unterschieden: eine autoritäre Variante, bei der die Führungskraft die Ziele vorgibt (Zielvorgabe), und eine partizipativ ausgerichtete Variante (vgl. Watzka 2017, S. 15). Bei zweiterer legt die Führungskraft gemeinsam mit dem/der Mitarbeiter/Mitarbeiterin im Rahmen des jeweiligen Verantwortungsbereiches die Ziele fest (Zielvereinbarung) (vgl. Grewe 2012, S. 71). Der Vorteil bei diesem Ansatz liegt darin, dass der/die Mitarbeiter/Mitarbeiterin einen eigenen Entscheidungsspielraum erhält und dadurch ein

höheres Commitment entsteht und folglich Ziele stärker verfolgt werden (vgl. Holtbrügge 2018, S. 240).

Der/die Vorgesetzte hat dafür Sorge zu tragen, dass die „richtigen“ Ziele definiert werden. Der Fokus muss darauf liegen, dass Ziele akzeptiert und mit einem hohen Maß an Energie und Motivation verfolgt werden (vgl. Watzka 2017, S. 4).

Beim MbO werden organisatorische Ziele in persönliche oder teambezogene Ziele umgewandelt und aus Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten einzelner Personen abgeleitet. Das Prinzip definiert sich als Parameter der strategischen Planung. Das bedeutet, dass die Ziele der Vorgesetzten mit jenen ihres Personals harmonisiert werden, um die unternehmerischen Oberziele zu erreichen. Das Augenmerk liegt dabei auf Beiträge, die eine Person zu den Oberzielen leistet (vgl. Olfert 2003, S. 266f.). MbO hat wie andere Methoden der Personalführung eine Reihe von Vor- und Nachteilen für Organisationen und deren Angestellten (Tabelle 6).

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Verstärkung des Verhaltens im Sinne des Unternehmens • Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch die Einbindung in den Zielbildungsprozess • Grundlage zur Anerkennung • Verknüpfung von strategischen und individuellen Zielen • Verbesserung der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern • Unterstützung der Beschäftigten durch klare Leistungsanforderungen • Förderung der individuellen Entwicklung • Entstehung von Handlungsspielräumen zur selbständigen Aufgabenerledigung 	<ul style="list-style-type: none"> • MbO ist ressourcen- und zeitintensiv • Es wird mehr Wert auf die Zielsetzung gelegt als auf das eigentliche Ergebnis oder den Handlungsverlauf • Fokussierung auf die eigenen Interessen, wodurch Personen nicht motiviert sind, über ihre eigenen Ziele zu schauen und anderen Kollegen/Kolleginnen zu helfen • Ohne den Einsatz von Teamzielen kann ein konkurrierendes Handeln im Team entstehen • Präzise Zielformulierung notwendig (SMART-Prinzip) • Vermehrte Fokussierung auf kurzfristige ökonomische Ziele, anstatt auf langfristige Ziele

Tabelle 6: Vor- und Nachteile von MbO (in Anlehnung an Stock-Homburg/Groß 2014, 607; Rosenstiel 2015, S. 150; Islami et al. 2018, S. 97)

Der MbO-Prozess unterteilt sich in drei Phasen: Planung, Überwachung und Beurteilung (vgl. Islami et al. 2018, S. 97).

Planung: Die Planungsphase beginnt mit der Festlegung der Ziele für die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Es wird eine Analyse des Istzustands gemacht und beschrieben, wie der Sollzustand auszusehen hat. In dieser Phase erteilt die Führungskraft

spezifische Anweisungen, setzt Kontrollstandards und gibt die Zeit für die Realisierung vor (vgl. Islami et al. 2018, S. 98f.).

Überwachung: In der Überwachungsphase werden die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen das ganze Jahr über bewusst über ihre Leistungen auf dem Laufenden gehalten. Um die Leistung von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu steigern und diese auch sicherzustellen, kommen Kontrollstandards sowie kontinuierliche Rückmeldungen zum Einsatz. Dadurch können Fehlentwicklungen frühzeitig identifiziert und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Das höchste Leistungsniveau wird dann erreicht, wenn Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen Feedback darüber erhalten, wie gut sie ihre Leistung erbracht haben und ob sie auf dem richtigen Weg sind. Feedback ist insofern von Bedeutung, um im Hinblick auf das Erreichen noch höherer Ziele die Motivation hochzuhalten (vgl. Islami et al. 2018, S. 99f.; Nerdinger 2014, S. 56f.).

Beurteilung: Die Evaluierung im Rahmen des MbO-Prozesses erfolgt im jährlichen Beurteilungsgespräch. Im Allgemeinen zielt die Leistungsbeurteilung darauf ab, den aktuellen Stand der Fähigkeiten der Arbeitskräfte zu erkennen (vgl. Islami et al. 2018, S. 100). Zweck des Gesprächs ist es, die erbrachte Leistung unter der Berücksichtigung externer Umweltfaktoren zu evaluieren. Aufbauend auf dem Beurteilungsgespräch der Vorperiode erfolgt die Planung für das nächste Jahr (vgl. Stock-Homburg/Groß 2014, S. 608). Nach den Ergebnissen des Beurteilungsgesprächs richtet sich die Belohnung im Zuge des Leistungsanreizsystems (vgl. Watzka 2017, S. 125).

5.7 Finanzierungsmöglichkeiten von Leistungsanreizsystemen

Variable Vergütungssysteme zu finanzieren, stellt für viele Unternehmen eine Herausforderung dar. Gerade Organisationen, die bis dato weder ein variables Vergütungssystem noch ein ergebnisorientiertes Entlohnungssystem in Verwendung haben, sehen in der Frage der Finanzierungsmöglichkeiten des Systems entsprechende Hürden. Eyer und Haussmann beschreiben vier Wege zur Finanzierung eines variablen Vergütungssystems: Selbstfinanzierung, Verwendung eines Zusatzbudgets, Verzicht auf Grundgehaltsanpassungen oder die Umwandlung von fixen Vergütungsbestandteilen in variable Bestandteile (vgl. Eyer/Haussmann 2018, S. 79).

1. **Selbstfinanzierung:** Die Erhöhung der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen durch Motivation geht mit dem Ziel der höheren Unternehmenserträge einher. Höhere Unternehmenserträge bedeuten somit einen Mehrertrag, der dann im Sinne der variablen Vergütung an die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ausbezahlt wird. Das Problem dieser Methode ist die Überprüfbarkeit dessen, ob der Mehrertrag durch die Motivation aufgrund variabler Vergütung erzielt wurde. Das Gleiche gilt für einen Minderertrag (vgl. Eyer/Haussmann 2018, S. 80f.).
2. **Zusatzbudget:** Die einfachste Art, ein Vergütungssystem zu finanzieren, ist die mithilfe eines zusätzlichen Budgets. Jedoch ist diese Form der Finanzierung nicht uneingeschränkt anwendbar. Es wird in der Praxis mit einer „Anschubfinanzierung“ begonnen und gleichzeitig angenommen, dass sich das Zusatzbudget durch die Leistungssteigerung und den daraus resultierenden Mehrertrag vollständig refinanziert (vgl. Eyer/Haussmann 2018, S. 81).
3. **Verzicht auf Grundgehaltsanpassungen:** Durch eine unterdurchschnittliche Anpassung bzw. den völligen Verzicht auf Grundgehaltsanpassungen wird für eine zukünftige variable Vergütung gespart. Der negative Aspekt ist der entstehende schwindende Antriebsdruck der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, was variablen Vergütungssystemen eher widerspricht. Die Durchführbarkeit dieser Strategie ist nur dann gewährleistet, wenn ein Zusatzbudget bereitgestellt wird. Ein weiteres Problem ergibt sich durch den Verzicht auf eine Grundgehaltsanpassung in der Gehaltsstruktur: Ungleichgewichte sind schwer überschaubar bzw. zu eliminieren. In diesem Fall kommt es zu einer überdurchschnittlichen Anpassung des Grundgehalts. Eine Nutzung über einen längeren Zeitraum von beispielsweise mehreren Jahren ist mit Vorsicht zu betrachten (vgl. Eyer/Haussmann 2018, S. 81f.).
4. **Umwandlung von fixen in variable Vergütungsbestandteile:** Die Umwandlung von fixen zu variablen Vergütungsbestandteilen ist dann effektiv, wenn sie keine Verringerung des Monatsgehalts bedeutet. Das Wegfallen einer fixen Vergütung muss mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen sowie Führungskräften abgestimmt sein. Die Umwandlung findet unter freiwilligen Bedingungen statt. Die Entscheidung den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu überlassen, könnte zu unterschiedlichen Methoden führen, die parallel betrieben werden müssten. Für Unternehmen hat es daher Priorität, dass der Großteil der leistungsbereiten Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen sowie Führungskräfte der Umwandlung

zustimmt, ansonsten entsteht eine Verteuerung des Vergütungssystems. Die freiwillige Partizipation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen kann durch ein erweitertes Angebot an vergüteten Leistungen seitens des Unternehmens erzielt werden (vgl. Eyer/Haussmann 2018, S. 82f.).

Die Autoren Eyer und Haussmann plädieren für eine kombinierte Anwendung mehrerer eben genannter Möglichkeiten.

5.8 Kritische Reflexion von Leistungsanreizsystemen

Durch den Einsatz von Anreizsystemen in Kombination mit einem hohen variablen Vergütungsanteil kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass ein wirkungsvoller Anreiz geschaffen wird und daraus eine Bereitschaft zur Leistungssteigerung resultiert (vgl. Kaschek 2014, S. 174).

„Je schwieriger die Aufgabe, desto kontraproduktiver der Leistungsanreiz“ (Sprenger 2011, S. 271). Mithilfe von Leistungsanreizsystemen sollen primär die Interessen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in eine bestimmte Richtung gelenkt und an die Interessen der Eigentümer/Eigentümerinnen ausgerichtet werden. Dabei werden entsprechende Anreizelemente zur Verfügung gestellt, frei nach dem Motto „Tue dies, dann erhältst du das dafür“. Dadurch ergeben sich aber auch unbeabsichtigte psychologische Konsequenzen: hohe Preisniveaus, Belohnungssucht, schlechtes Kooperationsklima zwischen der Organisation und ihren Beschäftigten und eine Vernachlässigung von langfristigen qualitativen Dimensionen. Sprenger beschreibt in seinem Buch, dass es weltweit keine einzige Studie gibt, die eine permanente Leistungssteigerung durch variable Vergütungssysteme nachgewiesen hätte. Weiters liegt auch keine Untersuchung vor, die einen erkennbaren Zusammenhang zwischen der Entgelthöhe im oberen Management und der Performance einer Organisation aufweist (vgl. Sprenger 2011, S. 271f.).

Wenn die zuvor beschriebenen Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem nicht richtig umgesetzt werden, kann dies zu negativen Auswirkungen des Systems führen. Angenommen es kommt im Vertriebsteam zur Ausschüttung von nicht gerechtfertigten Vergütungsbestandteilen, kann dies zu einer negativen Stimmung im Team führen und die Bereitschaft zur Leistungssteigerung wird vermindert. Es entsteht ein Gefühl von Ungerechtigkeit. Dies kann so weit gehen, dass einzelne Personen gegeneinander arbeiten und vorsätzlich die Arbeit sabotieren (vgl. Sujatha/Dudeja 2015, S. 64f.).

6 Leistungsanreizsystem für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im B2B-Integrationsgeschäft

In den nachfolgenden Abschnitten werden die zuvor gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt und ein Leistungsanreizsystem für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im Bereich des B2B-Integrationsgeschäfts entworfen.

6.1 Gestaltungsdimensionen bei der Entwicklung eines Leistungsanreizsystems

Bei der Gestaltung von Leistungsanreizsystemen ist darauf zu achten, dass eine erbrachte Leistung des Personals honoriert wird. Dadurch soll das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im unternehmerischen Sinne gesteuert werden. Weiters resultiert daraus eine gesteigerte Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenzufriedenheit sowie eine erhöhte Bindungsbereitschaft. Auf der Vertriebsseite wird durch die richtige Gestaltung des Anreizsystems zudem die Kundenbeziehungsqualität erhöht (vgl. Albers/Kraft 2013, S. 194).

Die Basis für das zu entwickelnde System stellen die vier Gestaltungsdimensionen nach Grewe dar. Die Ebenen beziehen sich auf die Konzeption der einzelnen Dimensionen eines Leistungsanreizsystems. Tabelle 7 veranschaulicht die vier Dimensionen.

Gestaltungsdimensionen von Anreizsystemen nach Grewe	
Subjektdimension	Mithilfe der Subjektdimension wird die Bemessungsgrundlage identifiziert. Die Bemessungsgrundlagen zur Überprüfung des Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenverhaltens werden auf Basis der Zielsetzungen abgeleitet.
Objektdimension	Bei der Objektdimension wird die Anreizgewährung hinsichtlich der unterschiedlichen Zielebenen geregelt. Dabei ergeben sich Anreize aufgrund von Individual-, Team- oder Unternehmensleistungen.
Instrumentaldimension	Die Instrumentaldimension klärt die Zusammensetzung der Anreizinhalte hinsichtlich der materiellen und immateriellen Anreize. Es wird zudem das Verhältnis zwischen fixen und variablen Vergütungsbestandteilen definiert.
Zeitdimension	Die Zeitdimension behandelt den Anteil zur Gestaltung der variablen Vergütung in Form von kurzfristig-operativen oder langfristig-strategischen Merkmalen. Zudem werden der Vergütungszeitraum sowie der Ausschüttungsrythmus geregelt.

Tabelle 7: Gestaltungsdimensionen von Anreizsystemen (in Anlehnung an Grewe 2012, S. 15 - 18)

6.1.1 Subjektdimension

Bei der Subjektdimension erfolgt die Identifikation der Bemessungsgrundlage auf Basis der Zielsetzung. Als Bemessungsgrundlage können quantitative und qualitative Messgrößen herangezogen werden (vgl. Grewe 2012, S. 18). Für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im Integrationsgeschäft muss aus dieser Dimension hervorgehen, was von ihnen verlangt wird und auf Basis welcher Faktoren die Leistungsbeurteilung stattfindet.

Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, eine entsprechende Auswahl der situationsspezifischen Bezugsgrößen vorzunehmen (vgl. Grewe 2012, S. 19). Um eine Beeinflussbarkeit der Bemessungsgrundlage gewährleisten zu können, sind die in Kapitel 5.3 beschriebenen Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem zu berücksichtigen, die nachfolgend nochmals aufgelistet sind:

- Leistungsorientierung
- Transparenz/Nachvollziehbarkeit
- Wirtschaftlichkeit
- Flexibilität
- Vertikale und horizontale Konsistenz

Basis der Verhaltenssteuerung sind Zielvereinbarungen bzw. die unterschiedlichen Arten von Zielen, wie in Kapitel 4.2 beschrieben. Für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im Bereich des B2B-Integrationsgeschäftes ergeben sich folgende Zieltypen, die zur Anwendung kommen könnten:

- Aufgabenziele
- Prozessziele
- Verhaltensziele
- Leistungsziele
- Personalentwicklungsziele

Aufbauend auf den Zielvereinbarungen und den zugrunde liegenden Kennzahlen sind drei mögliche Anreizsysteme denkbar, die im Vertrieb des B2B-Integrationsgeschäfts zum Einsatz kommen könnten: erfolgsorientierte Anreizsysteme, strategische Anreizsysteme, Managementanreizsysteme. Eine Kombination aus diesen drei Varianten wäre auch möglich. In Tabelle 8 sind die drei Anreizsysteme und deren Bemessungsgrundlagen dargestellt.

	Erfolgsorientierte Anreizsysteme	Strategische Anreizsysteme	Management Anreizsysteme
Bemessungsgrundlagen	Quantitative Messgrößen: <ul style="list-style-type: none"> • Umsatz • Deckungsbeitragsgrößen • Ergebnisgrößen 	Operative Faktoren: <ul style="list-style-type: none"> • Jahresgewinn • Dividende • Rentabilität 	Kennzahlen: <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnziffern • Cash Flow • Return on Investment • Umsatz
	Erfolgsfaktor: <ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarung 	Erfolgsfaktoren: <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Marktposition • Innovationsrate 	Strategische Erfolgsfaktoren: <ul style="list-style-type: none"> • Marktanteile • Produktqualität • Innovationsraten
	Qualitative Messgrößen: <ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsbereitschaft • Qualitätskriterien • Kundenzufriedenheit • Verhaltensziele • Innovationsziele 	Shareholder Value: <ul style="list-style-type: none"> • Cash-Flow-Überschüsse • Aktienwert 	Marktindizes, ökon. Werte: <ul style="list-style-type: none"> • Ertragswert einer Strategie • Kapitalwert einer Strategie Verhaltensindikatoren: <ul style="list-style-type: none"> • Führungsstil • Zuverlässigkeit • Kooperationsbereitschaft

Tabelle 8: Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen (in Anlehnung an Grewe 2012, S. 18f.)

Im B2B-Integrationsgeschäft stehen langfristige Kundenbeziehungen im Vordergrund und die jeweiligen Verkäufer/Verkäuferinnen sind dabei die Hauptansprechpartner/-partnerinnen für die Kunden/Kundinnen. Somit ist sie wesentlich für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung verantwortlich. Dadurch müssen in einem Anreizsystem Bemessungsgrundlagen verwendet werden, die zu einem überwiegenden Teil von den einzelnen Personen beeinflussbar sind. Es wäre zudem empfehlenswert, auch qualitative Kenngrößen zu verwenden.

6.1.2 Objektdimension

Nachdem in der Subjektdimension die Parameter zur Bemessungsgrundlage festgelegt worden sind, wird in der Objektdimension die Anreizgewährung hinsichtlich der unterschiedlichen Zielebenen geregelt (vgl. Grewe 2012, S. 22f.).

Damit das Leistungsanreizsystem nicht zu komplex gestaltet wird, empfiehlt es sich, maximal drei Bezugsgrößen heranzuziehen. Diese können sich nach den Individual-, Team- oder Unternehmenszielen richten (vgl. Watzka 2016, S. 28).

Indem unterschiedliche Zieldimensionen verwendet werden, wird im Leistungsanreizsystem die Performance des gesamten Unternehmens wiedergespiegelt (vgl. Eyer/Hausmann 2018, S. 87f.). Abbildung 15 zeigt eine Verteilung der Bezugsgrößen nach Watzka.

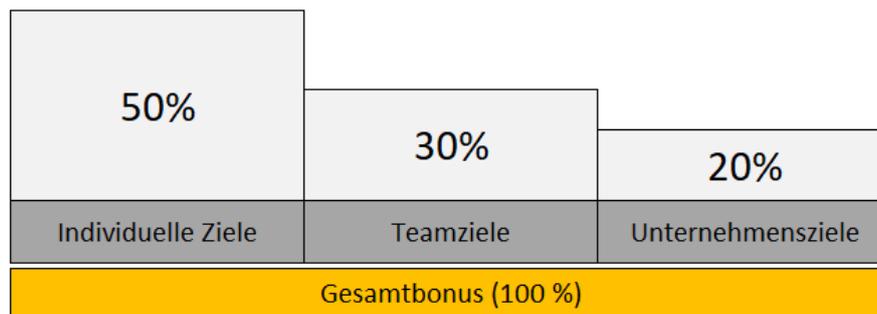


Abbildung 15: Bezugsgrößengewichtung (in Anlehnung an Watzka 2016, S. 29)

Durch die Verwendung von unterschiedlichen Zielebenen (Individual, Team, Unternehmen) ergeben sich auch Möglichkeiten, in welcher Art die Zieldimensionen mit der relativen Gewichtung der Zielvereinbarungen verknüpft werden. Um diesen Zusammenhang zu realisieren, bieten sich grundsätzlich drei Möglichkeiten an (vgl. Eyer/Hausmann 2018, S. 91; Watzka 2016, S. 30 - 33):

- **Additive Verknüpfung:** Individual + Team + Unternehmenserfolg
- **Multiplikative Verknüpfung:** Individual x Team x Unternehmenserfolg
- **Kombination:**
 - o 1. Variante: (Unternehmenserfolg + Team) x Individualerfolg
 - o 2. Variante: (Individual + Team) x Unternehmenserfolg

Bei der Variante der additiven Verknüpfung werden die einzelnen Zieldimensionen getrennt voneinander betrachtet. Die Elemente werden addiert und die Summe der drei Dimensionen ergibt den Gesamtbonus. Die multiplikative Verknüpfung stellt einen wechselseitigen Zusammenhang zwischen Bezugsgrößen her. Durch die Multiplikation von zwei Größen kann es sowohl zu einer Verstärkung als auch Abschwächung kommen. Es kann auch eine Kombination zwischen der additiven und multiplikativen Verknüpfung erfolgen. Hierfür werden zuvor zwei Bezugsgrößen miteinander addiert und anschließend mit der dritten Größe multipliziert. Bei der Variante der Kombination wird die Höhe der variablen Vergütung in Relation zum Unternehmens- oder Individualerfolg verstärkt, dies lässt gezielte Wechselwirkungen zu (vgl. Watzka 2016, S. 30 - 33).

Für die praktische Entwicklung des Leistungsanzreizsystems ist es notwendig, die Gestaltung des Systems an die Organisationsstruktur, an das Zielsystem und an die Vertriebsprozesse auszurichten. Der Vertrieb im B2B-Integrationsgeschäft wird dabei meist nicht nur von einer Person beeinflusst. Im Zuge der After-Sales-Phase liegt der Fokus in der Servicequalität und in der Betreuung vor Ort. Dabei steht ein gesamtes Team im regelmäßigen Austausch mit den Kunden/Kundinnen. Es

empfiehlt sich daher, auch die Teamebene im Leistungsanreizsystem zu berücksichtigen.

6.1.3 Instrumentaldimension

Da nun die Bemessungsgrundlagen sowie die Verknüpfungen der Zielebenen definiert sind, behandelt die Instrumentaldimension die Frage, wie sich die fixen und variablen Vergütungsbestandteile (Anreizinhalte) für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen zusammensetzen. Dabei leitet sich die Höhe der variablen Vergütung von dem fixen Grundgehalt ab. Für alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ist jedoch aus Gründen der Gleichberechtigung der relative variable Anteil gleich hoch, beispielsweise 15 oder 20 Prozent.

Die wesentlichen Erkenntnisse zur Ausgestaltung der Instrumentaldimension ergeben sich aus den Kapiteln 5.4 (Formen von Anreizen) und 5.6.1 (Cafeteria-System). Bei der Gestaltung und Auswahl der richtigen Anzeielemente sollte besonderer Fokus auf die individuellen Bedürfnisse der Belegschaft gelegt werden. Da sich einzelne Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen Lebensphasen befinden (z. B. Beziehungsstatus, Familie, Wohnsituation etc.), ergeben sich auch unterschiedliche Bedürfnisse, die zu befriedigen sind. Der variable Vergütungsanteil sollte sich daher aus monetären Bestandteilen, nichtmonetären Zusatzleistungen und immateriellen Anreizen zusammensetzen. Speziell auf immaterielle Anreize sollte Wert gelegt werden, da diese eine langfristige Motivationswirkung nach sich ziehen.

Indem die Zielebenen in der Objektdimension festgelegt wurden, werden nun die Anreiztypen den jeweiligen Zieldimensionen zugeordnet. Dabei richten sich monetäre variable Vergütungsbestandteile in Form von Erfolgsbeteiligungen an die Unternehmensziele, mit einer relativen Gewichtung von 30 Prozent. Die Gestaltung von immateriellen und nichtmonetären Anreizen beruht zu 30 Prozent auf Teamzielen. Um den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen einen persönlichen Handlungsfreiraum bieten zu können, wird bei der Auswahl dieser Elemente auf das Cafeteria-System zurückgegriffen. Durch den Teamerfolg ergibt sich ein individuelles Budget für jeden/jede Mitarbeiter/Mitarbeiterin auf Basis des fixen Grundgehalts. Die Beschäftigten können über dieses Budget frei entscheiden und die Anzeielemente auswählen.

Den größten Anteil nehmen die Individualziele (40 Prozent) ein. Hierfür werden monetäre und nichtmonetäre Anreize gewährt, die sich an die individuellen Leistungen des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin richten. Die Summe dieser drei Bezugsgrößen

ergibt 100 Prozent und stellt die variable Vergütung dar. Eine grafische Darstellung des Grundgerüsts des Leistungsanreizsystems für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im B2B-Integrationsgeschäft ist in Abbildung 16 ersichtlich.

Variable Vergütung	Monetäre und nicht-monetäre Anreize „Leistungsorientiert“ (Bonuszahlung nach Zielerreichung)	Individualziele (40 %)
	Immaterielle und nicht-monetäre Anreize	Teamziele (30%)
	Monetäre Anreize (Erfolgsbeteiligung)	Unternehmensziele (30 %)
Fixes Grundgehalt		

Abbildung 16: Grundgerüst des Leistungsanreizsystems (Eigene Darstellung)

6.1.4 Zeitdimension

Als vierte und letzte Dimension behandelt die Zeitdimension die Gestaltung von kurzfristig-operativen und langfristig-strategischen Anreizen. Individuelle Anreize sollen dabei eher auf der operativen kurzfristigen Ebene ausfallen und unternehmensbezogene eher langfristig wirken. Kurzfristig-operative Anreize werden oft zusammen mit den fixen Grundgehaltsbezügen ausbezahlt und beziehen sich dabei in der Regel auf ein Jahr. Die Bemessungsperiode von langfristigen Anreizen sollte drei bis fünf Jahre nicht überschreiten, da es sonst durch Umweltfaktoren zu größeren Veränderungen kommen kann, die der/die Mitarbeiter/Mitarbeiterin nicht beeinflussen kann. In der Zeitdimension wird zudem der Ausschüttungsrhythmus geregelt. Hier weist Grewe auf eine unmittelbare Ausschüttung im Rahmen des Leistungsbeurteilungsprozesses hin. Eine Aufteilung der Prämien im Sinne der langfristigen Anreize ist erstrebenswert, da ansonsten die Motivationswirkung nicht aufrechterhalten werden kann (vgl. Grewe 2012, S. 20 - 22).

Für das B2B-Integrationsgeschäft empfiehlt es sich, neben operativen auch strategische Elemente in das System aufzunehmen, da hier langfristige Kundenbeziehungen und ein gemeinsames Wachstum im Vordergrund stehen. Im Zuge des Leistungsanreizsystems kann bei kurzfristigen Vergütungsbestandteilen eine quartalsweise Gewährung stattfinden, während bei strategischen Anreizen, die sich an die Unternehmensziele richten, eine jährliche Ausschüttung erfolgt.

7 Situationsanalyse bei LOGICDATA

In diesem Kapitel wird eine Situationsanalyse von LOGICDATA durchgeführt. Diese dient neben den theoretischen Aspekten von Leistungsanreizsystemen als Grundlage für den praktischen Teil dieser Arbeit.

Bei der Durchführung einer Situationsanalyse wird die aktuelle Lage eines Unternehmens beschrieben und aufgezeigt. Das Ziel besteht darin, herauszufinden, welche Einflussfaktoren auf das Unternehmen einwirken. Dabei wird zwischen den externen Einflussfaktoren und den unternehmensinternen Faktoren unterschieden (vgl. Meffert et al. 2019, S. 87f.).

Zur Entwicklung eines Leistungsanreizsystems für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA sind nur jene Informationen relevant, die mit dem Unternehmen selbst im Zusammenhang stehen. Demnach wird der Schwerpunkt auf eine interne Situationsanalyse gelegt. Es werden dabei die Vertriebsprozesse, die Vertriebsorganisation, die bestehenden Zielvereinbarungen sowie die aktuellen Leistungen im Unternehmen analysiert.

7.1 Vertriebsmanagement

Im nachfolgenden Abschnitt wird im Rahmen des Vertriebsmanagements auf den Kernprozess „Business Creation“ sowie auf die Vertriebsorganisation von LOGICDATA näher eingegangen. In Abbildung 17 ist ein Auszug aus der Prozesslandschaft von LOGICDATA ersichtlich. Dabei wurden folgende Kernprozesse definiert:

- Product Innovation (Process Owner: Vice President R&D)
- Business Creation (Process Owner: Vice President Sales & Marketing)
- Forecast/Ordering-to-invoice (Process Owner: Vice President Operations)

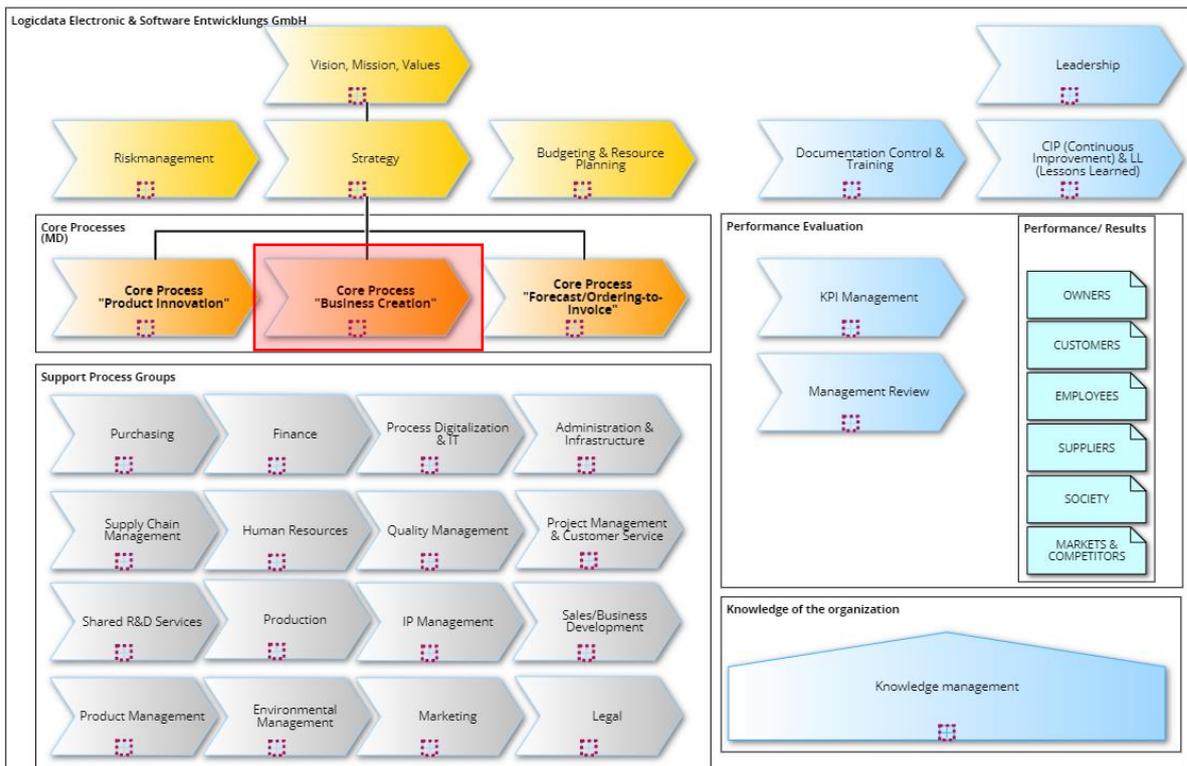


Abbildung 17: Auszug aus der Prozesslandschaft von LOGICDATA (in Anlehnung an LOGICDATA 2021c)

7.1.1 Vertriebsprozess

Der Kernprozess „Business Creation“ beschreibt die Vertriebsaktivitäten des Unternehmens. Beginnend mit der „Erstellung der Unternehmensstrategie für die LOGICDATA Gruppe“ im Managementteam, erfolgt nachfolgend die „Identifizierung der marktrelevanten Strategie“ sowie die „Erstellung/Aktualisierung/Genehmigung des Business-/Marketingplans für die Business-Unit inklusive Kundenapproach“ durch das Produktmanagement und dem Vice President (VP) Sales and Marketing (Abbildung 18).

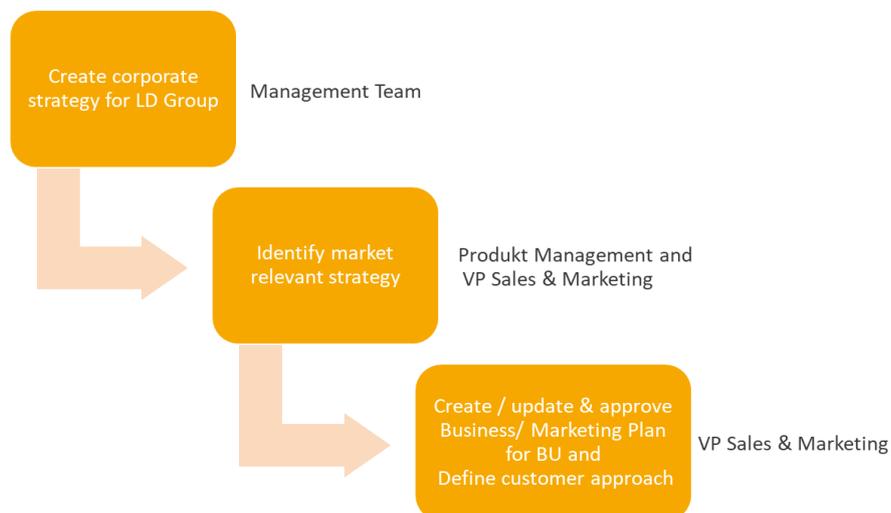


Abbildung 18: Business-/Marketingstrategie (Eigene Darstellung)

Nachdem ausgehend von der Unternehmensstrategie die Business- und Marketingpläne festgelegt worden sind und zudem die Entscheidung getroffen wurde, dass keine Neuentwicklung benötigt wird, sondern mit dem bestehenden Produktportfolio fortgesetzt werden kann, beginnen die Aktivitäten der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im Bereich Key-Account-Management und Market/Business-Development. Der Kernprozess „Business Creation“ unterstützt dabei die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Vertriebs von LOGICDATA beim Verkauf sowie Produkten an bestehende sowie an neue Kunden/Kundinnen (Abbildung 19).

Die Aktivitäten des Business-Creation-Prozesses im Bereich Key-Account-Management beschreiben, wie bei bestehenden Kunden/Kundinnen vorgegangen werden soll, um die entsprechenden Ziele zu erreichen (z. B. Implementierung neuer Produkte, Erhöhung Umsatz, Evaluierung der Kundenanforderungen bei Neuentwicklungen). Im Bereich Market/Business-Development gibt der Business-Creation-Prozess vor, welche Schritte notwendig sind, um neue Märkte zu erobern bzw. neue Kunden/Kundinnen zu akquirieren.

Der Kernprozess „Product Innovation“ ist eng mit dem Prozess „Business Creation“ verbunden. Speziell bei LOGICDATA im Bereich des B2B-Integrationsgeschäftes wird oft ein Standardprodukt aus dem bestehenden Produktportfolio verwendet, um dieses an die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden/Kundinnen anzupassen.

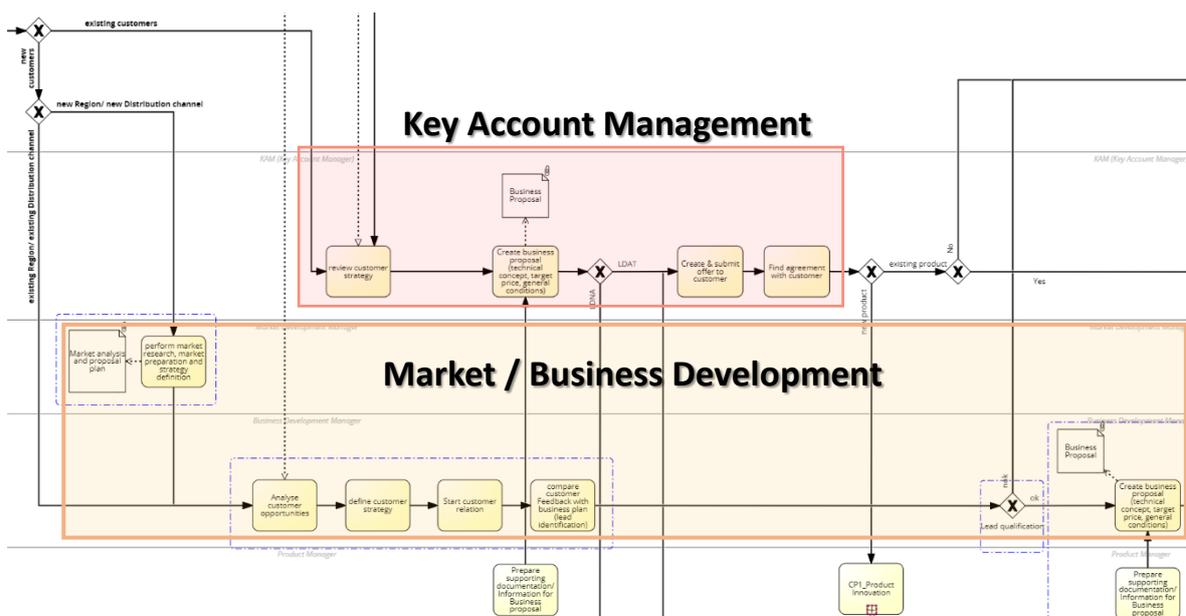


Abbildung 19: Auszug aus dem Kernprozess „Business Creation“ (in Anlehnung an LOGICDATA 2021c)

7.1.2 Vertriebsorganisation

Das Vertriebsteam umfasst aktuell acht Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen. Diese sind in KAM und Business-Development-Manager/Mangerinnen unterteilt. Das Vertriebsteam ist dem „Vice President Sales & Marketing“ unterstellt und dieser wiederum dem Geschäftsführer bzw. dem Eigentümer von LOGICDATA.

Sämtliche KAM sind am Headquarter in Deutschlandsberg tätig. Es sind weitere Account-Manager/-Managerinnen bei der Tochniederlassung in Grand Rapids (Michigan, USA) beschäftigt. Rund 40 Prozent des jährlichen Umsatzes werden am US-amerikanischen Markt erwirtschaftet, weshalb hier eine Niederlassung aufgebaut wurde, um diese Kunden/Kundinnen direkt vor Ort betreuen zu können.

Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch auf dem Vertriebsteam das im Headquarter in Deutschlandsberg, Österreich angesiedelt ist.

Neben dem direkten Vertriebspersonal gehören noch die sogenannten Field Application Engineers zur Vertriebsorganisation. Eine aktuelle Darstellung des Organigramms der Vertriebsabteilung ist in Abbildung 20 ersichtlich.

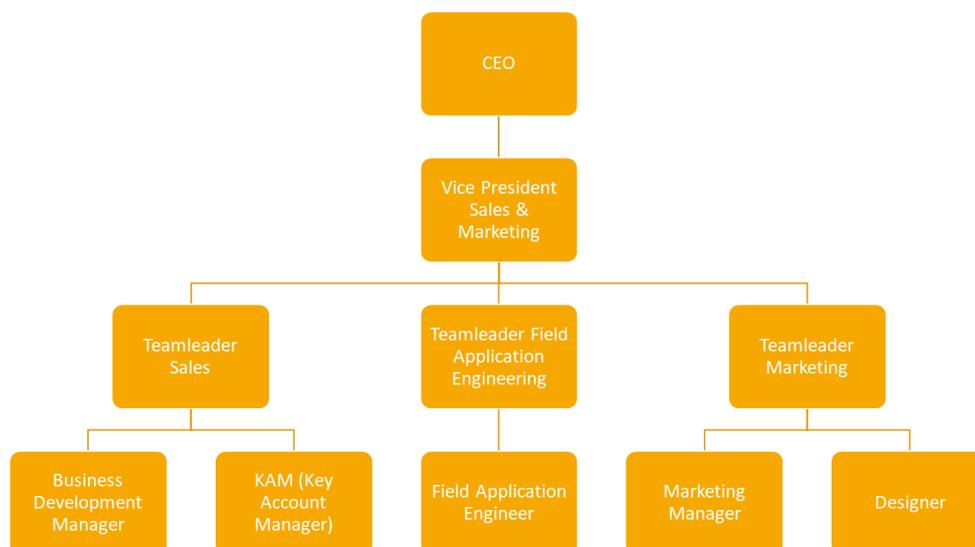


Abbildung 20: Organigramm des Vertriebs von LOGICDATA (Eigene Darstellung)

Vice President Sales & Marketing:

Der VP Sales & Marketing ist verantwortlich für das effektive und effiziente Management aller Sales & Marketing bezogenen Aktivitäten innerhalb der LOGICDATA Gruppe. Die Hauptaufgabe ist die Sicherstellung eines kontinuierlichen Umsatzwachstums, die Sicherung einer hohen Kundenzufriedenheit und eines professionellen kundenorientierten Marketings. Der VP Sales & Marketing ist auch für die Leitung und Entwicklung der globalen Sales & Marketing-Teams verantwortlich.

Teamleader Sales:

Der Teamleader für den Bereich Sales ist für die Sicherstellung der Zielerreichung im Bereich Business-Development und die Sicherstellung der Zielerreichung des Sales-Budgets verantwortlich. Zudem liegt in seiner/ihrer Verantwortung die Ausweitung des Geschäfts mit neuen Kunden/Kundinnen, neuen Märkten, neuen Produkten sowie die Verbesserung der „One Face to the Customer“-Mentalität. Hierbei ist zu erwähnen, dass aufgrund der aktuellen Unternehmensgröße die Rolle des VP Sales & Marketing und des Teamleaders Sales von einer Person ausgeübt wird.

Business-Development-Manager/Managerin:

Die Business-Development-Manager/Managerinnen sind verantwortlich für die Erschließung und Entwicklung von (neuen) Geschäften und lokalen Märkten innerhalb der Business-Unit HOME und OFFICE. Der/die Business-Development-Manager/Managerin soll neue Geschäfte identifizieren, entwickeln und neue Produkte einführen.

Key-Account-Manager/Managerin:

Die KAM sind die direkten Ansprechpersonen für die Kunden/Kundinnen und sind für die Pflege der Kundenbeziehung sowie für die strategische Ausrichtung verantwortlich. Sie arbeiten in der täglichen Kundenbetreuung sowie bei den Kundenbesuchen vor Ort eng mit den Field Application Engineers (FAE) zusammen, um die technischen Angelegenheiten der Kunden/Kundinnen zu klären.

Field Application Engineering:

Die Field Application Engineers (FAE) sind die technischen Ansprechpartner/-partnerinnen für die Kunden/Kundinnen. Zu den Aufgabengebieten des FAE-Teams gehören folgenden Tätigkeiten:

- Erstellung einer kundenspezifischen Produktvariante ausgehend vom Standardprodukt.
- Integration der Produkte in den Herstellungsprozess der Kunden/Kundinnen.
- Abstimmung auf das individuelle Kundensystem und gemeinsame Optimierung der Systeme.
- Technische Kundenbetreuung (Troubleshooting) vor Ort und Durchführung von Dauertests sowie Erstellung von Dokumentationen.

7.2 Zielvereinbarungssystem

In diesem Abschnitt wird das derzeitige Zielvereinbarungssystem der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA analysiert. Grundsätzlich muss erwähnt werden, dass alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen von LOGICDATA Zielvereinbarungen unterliegen, jedoch fokussiert sich die interne Situationsanalyse nur auf das Zielvereinbarungssystem im Bereich des Vertriebes.

Die Zielvereinbarung erfolgt im Zuge des jährlichen Mitarbeiter-Performance-Gesprächs. Neben den Zielvereinbarungen wird im Zuge dieses Gesprächs über die Verhaltensweise sowie zukünftige Entwicklungen und Fortbildungen der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen gesprochen. Unterjährig erfolgt keine Bewertung bzw. Anpassung der Ziele.

Um die Leistung des Unternehmens zu messen und zu bewerten, werden Objective Key Results (OKRs) verwendet (Abbildung 21). Diese beziehen sich auf die fünf Key-Missions sowie auf die Bereiche Sales, Quality und Human Resources. Das System der OKRs wurde erstmal im Jänner 2021 bei LOGICDATA implementiert und fokussiert sich aktuell auf das Management (Key-Missions) und einzelne strategische Ebenen.



Abbildung 21: Von der Mission und Vision zu den OKRs (in Anlehnung an LOGICDATA 2021b)

Die OKRs werden nach dem Top-down-Ansatz festgelegt, beginnend mit der Mission/Vision, den Long Term Targets (drei Jahre vorausschauend), der Geschäftsführerebene (CEO) und den Key-Missions-Verantwortlichen. Eine weitere Abstufung auf Mitarbeiterebene ist aktuell nicht vorgesehen. Hier wird auf das bestehende

Zielvereinbarungssystem im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs zurückgegriffen.

Die OKRs für den Bereich Sales umfassen drei Objectives. Zu jedem gibt es zwischen zwei bis vier Key-Results, die es zu erreichen gilt. Basis für die persönliche Zielvereinbarung im Rahmen des jährlichen Mitarbeiter-Performance-Gesprächs sind die OKRs für den Bereich Sales (Abbildung 22).

Sales	SKI	FY 2021	2021-01-21
It's about the attack plan – focus on business growth			
Objectives	Status	Key Results	
Defend existing business		<ul style="list-style-type: none"> Revenue 70m€ Gross Margin > 39% Sales Price Increase > 1.2m€ 	
Expand Height Adjustable Table business („Attack Plan“)		<ul style="list-style-type: none"> Design-wins for L&F > 16.5m€ for 2022 L&F Gross Margin > 33% for 2022 Design-wins for MTP > 10m€ for 2022 MTP Gross Margin > 36% for 2022 	
Expand Adjustable Bed Frame Business		<ul style="list-style-type: none"> Next-gen MTP @TSI > 5m€ in 2021 Gross Margin MTP @TSI > 33% in 2021 	

© COPYRIGHT LOGICDATA 2017 28.02.2021

Abbildung 22: Objective-Key-Results – Bereich Sales (in Anlehnung an LOGICDATA 2021b)

Das Mitarbeiter-Performance-Gespräch gliedert sich dabei in drei Hauptbestandteile: „Review“, „Status quo“ sowie „Ziele und persönliche Weiterentwicklung“.

Zu Beginn erfolgt im Abschnitt „Review“ die Bewertung der Zielerreichung auf Basis der Ziele des vergangenen Geschäftsjahres. Die Zielerreichung kann dabei im Bereich zwischen 0 und 100 Prozent liegen. Weiters wird in diesem Abschnitt eine subjektive Leistungsbewertung in Form von Performance-Highlights und -Lowlights sowie der Performanceentwicklung gegenüber dem Vorjahr gemacht.

Der nächste Abschnitt behandelt den „Status quo“. Dabei lässt sich die Gesamtpersonalperformance aufgrund des Performance-, Ziele- und Verhaltensreviews zusammenfassen. Es wird in diesem Abschnitt auch das Potenzial des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin beschrieben. Wesentlicher Bestandteil liegt hierbei in der Übertragung von möglichen kurz- bzw. mittelfristig (1 bis 3 Jahre) „größeren“ Aufgaben.

Im dritten und letzten Abschnitt erfolgt die Zielvereinbarung für das nächste Geschäftsjahr. In Abbildung 23 ist ein Auszug der Zielvereinbarungstabelle aus dem Mitarbeiter-Performance-Gespräch ersichtlich. Die konkrete Formulierung der Zielvereinbarung bzw. der Erwartung liegt in der Verantwortung des Teamleiters.

3 ZIELE UND PERSÖNLICHE WEITERENTWICKLUNG

3.1 Zielvereinbarung neues Geschäftsjahr (*)

3.1.1 Vereinbarung der neuen Ziele

Zielvereinbarung/Erwartung	Zielerreichung				Kommentare
	< 50%	50%	75%	100%	

Abbildung 23: Template für Zielvereinbarungen (in Anlehnung an LOGICDATA 2021a, S. 4)

Für die Zielvereinbarungen werden im Wesentlichen Ziele der Individualzielebene herangezogen. Die Individualziele leiten sich aus den Unternehmenszielen sowie aus den OKRs für den Bereich Sales ab. Für die Definition der persönlichen Ziele können sowohl quantitative als auch qualitative Messgrößen genutzt werden. Im Rahmen der persönlichen Zielformulierung besteht die Möglichkeit, Aufgaben-, Leistungs-, Projekt- sowie Personalentwicklungsziele zu verwenden. Die Ebene der Teamziele ist für die Vereinbarung der Ziele der jeweiligen Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen nicht vorgesehen.

7.3 Unternehmenskultur

Die Eigentümer von LOGICDATA haben eine sogenannte „LOGIC-Charter“ veröffentlicht, die als Grundlage für die Unternehmenskultur und -philosophie dient. Sie besteht aus zehn Prinzipien und gibt vor, wie die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wertschätzend miteinander arbeiten sollen, welche Werte das Unternehmen vertritt und wie es mit seiner Umwelt interagieren soll. Das Unternehmen hat ein Umfeld geschaffen, das die Kreativität und die persönliche Entwicklung fördert, frei nach dem Motto: „We are Minds in Motion“.

7.4 Leistungen im Unternehmen

Wie bereits in der Ausgangssituation erwähnt, wird derzeit im Vertrieb von LOGICDATA weder ein ergebnisorientiertes Individualentlohnungssystem noch ein leistungsabhängiges Anreizsystem verwendet. Im Unternehmen gibt es seit mittlerweile über zehn Jahre eine spezielle Form einer ergebnisorientierten Belohnung,

jedoch besteht diese lediglich auf freiwilliger Basis. Die Grundlage dieser Bonuszahlung ist ein ertragreiches Geschäftsjahr, ohne dabei an Unternehmensziele gekoppelt zu sein. Alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im gesamten Unternehmen erhalten eine freiwillige 10-prozentige Beteiligung am Unternehmensgewinn. Diese einmalige monetäre Vergütung erfolgt nach einem einheitlichen relativen Schlüssel für alle Beschäftigten basierend auf dem Grundgehalt. Die Auszahlung findet immer im Juni des darauffolgenden Geschäftsjahres statt.

Neben der freiwilligen einmaligen Bonuszahlung gibt es weitere materielle und immaterielle Leistungen für das gesamte Personal des Unternehmens, die einen unmittelbaren bzw. nichtunmittelbaren Zusammenhang mit der Tätigkeit selbst beschreiben.

Leistung	Beschreibung
Arbeitsplatzgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Alle Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen besitzen einen All-In-Vertrag (ohne Überstundenpauschale). Für die Kompensationen der anfallenden Überstunden gibt es pro Jahr drei zusätzliche Urlaubstage • Vor der Covid-19-Pandemie waren bis zu zwei Homeoffice-Tage pro Monat möglich • Im Unternehmen gilt eine Gleitzeitvereinbarung mit den Kernzeiten von Montag bis Donnerstag: 9:30 - 12:00 Uhr & 13:00 - 15:00 Uhr • Vielfliegerprogramm für Langstreckenflüge – Business Class Upgrades
Teambuilding Events	<ul style="list-style-type: none"> • Im Rahmen der Teambuildingevents erhält jede Abteilung ein Budget von 250 € pro Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zur freien Gestaltung. • Jährliche Jahresabschlussfeier im Februar für alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen inklusive Einladung der Partner/Partnerinnen
LOGIC-activities	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrmalige Betriebsausflüge pro Jahr werden von LOGICDATA organisiert und bezahlt: Grillkurse, Skiausflug, Sommerfest etc. • Freizeitangebote: Tennis, Fußball, Beach-Volleyball etc.
Weiterbildungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Im Rahmen des „Work & Study“ Programms werden die Studiengebühren übernommen. Zudem gibt es zwei zusätzliche Urlaubstage • Schulungen in unterschiedlichsten Bereichen werden organisiert und bezahlt (z.B. Verkaufstrainings) • Für Abteilungsleiter/-leiterinnen gibt es exklusive Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. MBA an der WU Executive Academy)

<p>Essen Getränke & weitere Aktionen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Täglich frische Mittagsmenüs für 2,99 € • Während der Arbeitszeit gratis Fruchtsäfte, Kaffee, Tee, Wasser, Obst • Rabatte bei regionalen Partnerbetrieben • Monatliche Massageangebote sowie Fitnessaktionen
--	---

Tabelle 9: Materielle/immaterielle Leistungen bei LOGICDATA (Eigene Darstellung)

8 Untersuchungsdesign

In diesem Kapitel wird die systematische Vorgehensweise der Marktforschung für diese Masterarbeit beschrieben. Aus den erarbeiteten theoretischen Ergebnissen und der Analyse der aktuellen internen Unternehmenssituation wird weiterführend das Leistungsanzreizsystem für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA durch die gewonnenen Erkenntnisse der Marktforschung entwickelt. Abbildung 24 veranschaulicht die Bestandteile des Untersuchungsdesigns des Marktforschungsprozesses dieser Arbeit.



Abbildung 24: Untersuchungsdesign (Eigene Darstellung)

Die einzelnen Bestandteile des Untersuchungsdesigns werden in den nachfolgenden Abschnitten näher beschrieben.

8.1 Untersuchungsgegenstand und -ziel

Im ersten Schritt einer Marktforschung werden der Untersuchungsgegenstand sowie das Untersuchungsziel definiert. Mithilfe einer Marktforschung und der Erhebung neuer Informationen sollen Informationsdefizite des zuvor definierten Problems behoben werden. Durch die Beschreibung des Untersuchungsziels wird gleichzeitig auch die Art der Untersuchung definiert (vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2016, S. 93f.).

Für LOGICDATA ist es von essenzieller Bedeutung, zu wissen, wie ein Leistungsanzreizsystem zur Förderung der Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Motivation richtig zu gestalten ist, um einerseits die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen zu steigern und andererseits eine positive Wirkung auf die langfristige Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Bindung erzielen zu können.

Um ein geeignetes Leistungsanreizsystem für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen zu entwickeln, müssen folgende Informationsdefizite mithilfe einer Marktforschung behoben werden:

Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Subjekt- und Objektdimension:

- Erhebung, ob die theoretischen Anforderungen an ein Leistungsanreizsystem auch mit der unternehmensspezifischen Anforderung einhergehen
- Identifikation von Bemessungs- und Zielvereinbarungsgrundlagen für Anreizsysteme
- Erhebung des Verteilungsschlüssels bezüglich der variablen Vergütung auf die unterschiedlichen Zielebenen (Individual/Team/Unternehmen)

Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Instrumental- und Zeitdimension:

- Identifikation der konkreten materiellen und immateriellen Anreizbestandteile, die langfristig motivierend wirken
- Untersuchung des finanziellen Budgets (Höhe der Anreize) und des Aufteilungsverhältnisses von monetären fixen und variablen Bestandteilen
- Erhebung, wie Anreizsysteme eine positive Wirkung auf die langfristige Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Bindung haben
- Untersuchung des Ausschüttungszeitraums von variablen Vergütungsbestandteilen

Das Ziel der Untersuchung besteht darin, die beschriebenen Informationsdefizite im Zeitraum von Februar bis März 2021 zu beheben. Es ist weiters herauszufinden, wie ein für LOGICDATA zugeschnittenes Leistungsanreizsystem unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen des B2B-Integrationsgeschäftes aufzubauen ist. Zudem soll geklärt werden, welche Möglichkeiten in der Finanzierbarkeit des Anreizsystems vorliegen.

8.2 Erhebungsmethode

Durch die Festlegung des Untersuchungsgegenstands sowie des Untersuchungsziels wird im nächsten Schritt über die zu verwendende Erhebungsmethode entschieden. Grundsätzlich kann bei einer Marktforschung zwischen der Primär- und Sekundärmarktforschung unterschieden werden. Hierbei gilt es, zu klären, ob eine Neuerhebung der Daten notwendig ist oder ob eine Analyse der bereits vorhandenen Daten hinsichtlich des aktuellen Problems ausreicht. Wenn vorhandene Informationen neu aufbereitet und analysiert werden, wird von einer

Sekundärmarktforschung, auch „Desk-Research“ genannt, gesprochen. Werden Daten im Rahmen eines anstehenden Untersuchungsproblems neu erhoben, kommt die Bezeichnung der Primärmarktforschung oder „Field-Research“ zur Anwendung (vgl. Kuß et al. 2018, S. 35f.).

Die Primärmarktforschung wird in zwei Bereiche unterteilt, in den der qualitativen und den der quantitativen Marktforschung. Die qualitative Marktforschung erforscht die Begründungen von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen und dient dazu, Hypothesen zu generieren. Es wird dabei nach dem „Warum“ gefragt. Bei diesem Ansatz ist keine Repräsentativität gegeben, da die Fallzahl überschaubar ist (vgl. Haselhoff/Holz Müller 2016, S. 585; Magerhans 2016, S. 71). Der Fokus bei der quantitativen Marktforschung liegt in der Testung von Hypothesen bei gegebener Repräsentativität (hoher Fallzahl), sofern ein entsprechendes Auswahlverfahren zur Anwendung kommt. Bei den zu erhebenden Daten wird das „Was“ hinterfragt (vgl. Hofte-Frankhauser/Wälty 2011, S. 11; Magerhans 2016, S. 71f.).

Für die Marktforschung dieser Masterarbeit wird ein qualitatives Verfahren zur Datenerhebung eingesetzt. Der Hauptgegenstand dieser Arbeit liegt in der Erarbeitung der Gestaltungsdimensionen zur Entwicklung eines Leistungsanreizsystems, angepasst an die Rahmenbedingungen von LOGICDATA. Daher scheinen qualitative Forschungsansätze sinnvoll zu sein. Auf Basis der individuellen Meinungen der Probanden/Probandinnen ergeben sich konkrete Gestaltungsansätze für das zu entwickelnde Leistungsanreizsystem. Es sollen dabei möglichst vielfältige Einsichten gewonnen werden.

Im Rahmen von qualitativen Erhebungsmethoden wird zwischen Gruppendiskussionen und Einzelinterviews unterschieden (vgl. Kuß et al. 2018, S. 52). Explorative Einzelinterviews können als ein tiefgehendes Gespräch definiert werden (vgl. Magerhans 2016, S. 169).

Durch Einzelinterviews sind Anonymität und eine intime Atmosphäre gegeben, die bei einem persönlichen Thema wie der leistungsabhängigen Entlohnung benötigt wird. Die im Untersuchungsgegenstand beschriebenen Informationsdefizite sollen deshalb mithilfe von explorativen Einzelinterviews behoben werden.

8.3 Stichprobenauswahl

Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, weist eine qualitative Marktforschung keine Repräsentativität auf, dadurch stehen andere Zielsetzungen im Mittelpunkt. Bei dieser Methode werden Probanden/Probandinnen befragt, die mit der

zu untersuchenden Themenstellung vertraut sind, um so möglichst vielfältige Einblicke generieren zu können (vgl. Schreier 2011, S. 245).

Es werden acht Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA befragt, um die Gestaltungsdimensionen von Anreizsystemen aus der Sicht der internen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu erarbeiten. Da das zu entwickelnde Leistungsanreizsystem jede einzelne Person im Vertriebsteam in gewisser Weise betreffen wird, werden alle acht Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Vertriebsabteilung befragt.

Bei der Stichprobenauswahl findet eine Vollerhebung statt, da alle Personen des Vertriebes einbezogen werden. Durch die Vollerhebung wird die tatsächliche Situation erfasst und es entsteht ein hundertprozentiges Ergebnis (vgl. Magerhans 2016, S. 73).

Dadurch kann eine Akzeptanz im Team geschaffen werden, woraus ein entsprechender Nutzen für das Unternehmen resultiert. Um die Leistung der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen in der Organisation zu steigern, wird derzeit im Vertrieb von LOGICDATA kein leistungsabhängiges Anreizsystem verwendet. Daher ist intern kaum Erfahrung in der Verwendung von Leistungsanreizsystemen vorhanden. Somit ist es zielführend, auch externe Blickwinkel einzubeziehen und Probanden/Probandinnen zu befragen, die bereits mehrere Jahre Erfahrung mit variablen Vergütungsmodellen besitzen, um konkrete Informationen zur Neuentwicklung eines Leistungsanreizsystems zu erheben.

Hinsichtlich der Auswahl der Interviewpartner/-partnerinnen kommt das Verfahren der absichtsvollen Stichprobenziehung für die externe Befragung zur Anwendung. Bei diesem Verfahren wird zwischen der daten- und theoriegesteuerten Stichprobenziehung unterschieden. Beim theoriegesteuerten Verfahren ist bereits Wissen über Merkmale, die zur Beeinflussung des zu untersuchenden Gegenstands führen, vorhanden. Im Vergleich dazu sind beim datengesteuerten Verfahren noch keine Charakteristika bekannt, die zur Beeinflussung des Untersuchungsgegenstands führen (vgl. Schreier 2011, S. 245f.).

Daher wird für diese Marktforschung ein theoriegesteuertes Verfahren angewendet. Es sollen sieben externe Probanden/Probandinnen aufgrund von folgenden Merkmalen ausgewählt und befragt werden: Es werden männliche und weibliche Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen im Bereich des B2B-Produkt- und Integrationsgeschäfts ausgewählt. Diese sollen mindestens drei Jahre an Berufserfahrung mit Anreizsystemen mitbringen. Weitere Auswahlkriterien für die externe Probanden-

/Probandinnengruppe sind in Tabelle 10 ersichtlich. Es soll dabei eine Streuung von Personen bezüglich der Generationen (X und Y) und des Geschlechts erreicht werden.

Im Zuge der Marktforschung sollen zuerst die externen Probanden/Probandinnen befragt und auf Basis dieser Erkenntnisse anschließend die internen Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA interviewt werden.

Name	Geschlecht	Generation	Geschäftstyp
Proband 1	männlich	X	B2B-Produkt
Proband 2	männlich	X	B2B-Produkt
Proband 3	männlich	Y	B2B-Zuliefer
Proband 4	männlich	Y	B2B-Zuliefer
Proband 5	männlich	Y	B2B-Zuliefer
Probandin 6	weiblich	X	B2B-Produkt
Probandin 7	weiblich	Y	B2B-Produkt

Tabelle 10: Aufteilung Probandengruppe für die externe Befragung (Eigene Darstellung)

8.4 Erhebungsinstrument

Als Erhebungsinstrument für die durchzuführenden explorativen Einzelinterviews wird ein Gesprächsleitfaden verwendet, der offene Fragen enthält, die von den Probanden/Probandinnen mit eigenen Aussagen beantwortet werden. Zudem wird eine Orientierung mithilfe einer vordefinierten Fragereihenfolge für das Gespräch vorgegeben. Der Gesprächsleitfaden strukturiert somit ein Gespräch und ermöglicht eine Vertiefung in ein zu untersuchendes Thema (vgl. Döring/Bortz 2016, S. 358).

8.5 Planung der Feldarbeit

Die Erhebung der Daten wird im Zeitraum von Februar bis März 2021 durchgeführt. Die Befragung der externen Probanden/Probandinnen wird online mithilfe von MS-Teams durchgeführt. Die internen Probanden/Probandinnen (Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA) werden am Standort Deutschlandsberg persönlich interviewt.

8.6 Vorgehensweise bei der Auswertung

Im Rahmen der Auswertung der qualitativen Marktforschung werden die transkribierten Interviews mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet.

Dieser Auswertungsansatz beruht auf der Reduktion des Materials durch Kategorienbildung. Innerhalb der Kategorienbildung wird danach differenziert, ob die sogenannten Codes (Kategorien) induktiv oder deduktiv erzeugt wurden. Bei der Verwendung von deduktiven Codes werden Kategorien von den theoretischen Aspekten übernommen, um diese Codes als Raster der Analyse an die Daten anzulegen. Die induktiven Codes werden aus dem zu untersuchenden Material heraus erzeugt. Typisch in der qualitativen Inhaltsanalyse ist ein Wechselspiel dieser beiden Codearten, dabei wird mit deduktiven Codes gestartet (vgl. Rädiker/Kuckartz 2019, S. 99 - 104). Die Auswertung der Interviews erfolgt mit der Analysesoftware MAXQDA in der Version 2020.

9 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Im nachfolgenden Kapitel werden die erhobenen Informationen im Rahmen der empirischen Untersuchung dargelegt und interpretiert.

9.1 Aktuelles Bonussystem bei LOGICDATA

Um auf das aktuelle Belohnungssystem bei LOGICDATA näher einzugehen, werden nur jene Aussagen der internen Probanden/Probandinnen herangezogen. Wie zuvor in der Situationsanalyse beschrieben, erhalten alle Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bei LOGICDATA einen allgemeinen Bonus, der an den Unternehmensgewinn gekoppelt ist. Die Untersuchung dieses Modells zeigt zahlreiche positive sowie negative Aspekte. Als Vorteil der aktuellen Bonusvergütung legen die Aussagen der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen nahe, dass durch dieses Modell der „Teamerfolg“ im Fokus steht:

„Wir als LOGICDATA sind über die Jahre schon bekannt geworden, dass für uns der Teamerfolg über allem steht. Wir gewinnen zusammen und wir verlieren zusammen“ (Proband 8 18.03.2021).

„Es entsteht dadurch kein interner Konkurrenzkampf. Mit unserer Charter (...) sind wir halt alle ein großes Team und sollen zusammenarbeiten und auf keinen Fall gegeneinander arbeiten“ (Proband 3 03.03.2021).

Ein weiterer Vorteil des bestehenden Bonusmodells liegt in der Erfüllung zahlreicher Anforderungskriterien, die in Kapitel 5.3 beschrieben wurden. In der Regel geben die Befragten an, dass das aktuelle System für das Unternehmen wirtschaftlich und transparent gestaltet ist sowie als fair wahrgenommen wird:

„Man muss nicht lange diskutieren, es ist klar wie es aufgeteilt wird und es gibt in dem Sinn keine Ungerechtigkeit“ (Proband 3 03.03.2021).

„Ich finde es auf einer Seite ein sehr gutes Modell, weil es einigermaßen eine faire Verteilung ist, für alle Mitarbeiter. Weil manche Mitarbeiter kommen gar nie in den Genuss einer Bonuszahlung. Deshalb finde ich unser System relativ fair“ (Proband 4 01.03.2021).

Abgesehen von den zuvor erwähnten positiven Aspekten gibt es auch negative Gesichtspunkte. Wie bereits aus der theoretischen Erarbeitung hervorgeht, gelten monetäre Anreize tendenziell eher als selbstverständlich. So wird auch der jährliche Bonus bei LOGICDATA bei den Befragten eher als Hygienefaktor angesehen:

„So wie es bei uns im Unternehmen momentan ist, würde ich auch sagen, dass der jährliche Bonus ein Hygienefaktor ist, weil man es gewohnt ist ihn jährlich zu bekommen“ (Proband 2 26.02.2021).

Die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA sehen sich durch die Verwendung von rein fixen Gehaltsbestandteilen vergleichsweise benachteiligt, da die Mehrleistung nicht gewürdigt wird und damit einhergehend die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen nicht zu Höchstleistungen motiviert werden:

„In Wahrheit macht es keinen Unterschied, ob ich viel oder wenig leiste, es bekommt jeder den gleichen Bonus. (...) unser Bonus motiviert mich jetzt persönlich nicht. Ich allein kann in einem Unternehmen mit 250 Leuten wenig beitragen, ist halt eher nice to have“ (Proband 5 08.03.2021).

„Das derzeitige System bringt eben die Leute nicht zu Höchstleistungen, weil die Firma schon zu groß ist, um wirklich den eigenen Anteil am gesamten Unternehmensgewinn ermitteln zu können“ (Proband 2 26.02.2021).

9.2 Ausgestaltung von Leistungsanreizsystemen

In diesem Abschnitt soll geklärt werden, wie aufgrund der empirischen Untersuchung die Ausgestaltung des Leistungsanreizsystems bei LOGICDATA erfolgen sollte und anhand welcher Ziele die Anreizbestandteile ausgewählt werden könnten.

9.2.1 Zielvereinbarungssystem

Wie bereits in der internen Situationsanalyse beschrieben wurde, findet die Zielvereinbarung im Rahmen des „Annual Performance Reviews“ statt. Zudem gibt der überwiegende Anteil der internen Probanden/Probandinnen an, dass in der aktuellen Zielvereinbarung bis zu acht Individualziele festgelegt werden. Die Untersuchung der externen Probanden/Probandinnen legt nahe, dass eine Verwendung von drei bis fünf beeinflussbaren Zielen als optimal einzuschätzen ist, da somit jedes Ziel eine entsprechende Gewichtung hat und eine stärkere Fokussierung erlaubt wird:

„Ich bin ein Freund von wenigen Zielen, so zwischen 3 bis 5 Zielen. Gefühlt erlaubt es eine stärkere Fokussierung und eine einfachere Messbarkeit. Natürlich kann ich jede Menge Ziele haben, aber meistens wenn ich zu viele habe, dann habe ich auch unwichtige dabei, die nicht relevant sind“ (Proband 7 10.03.2021).

Die Daten lassen den Schluss zu, dass der Grad der persönlichen Beeinflussbarkeit der aktuellen Ziele (beispielsweise Umsatz, Deckungsbeitrag und Marktwachstum) im Bereich des B2B-Zuliefergeschäftes als gering eingestuft wird (kleiner 50 Prozent). Damit verbunden ergeben sich entsprechende Nachteile eines Leistungsanzreizsystems bei reinen quantitativen Kenngrößen, nämlich dass ein solches System demotivierend wirken kann, wenn dieses nicht flexibel gestaltet wird:

„Dass ist das Hauptthema der variablen Entlohnung, die Beeinflussbarkeit und die Erreichbarkeit und hinzu kommt die Situation, wenn Dinge mal nicht so laufen wie geplant. Dann wirkt so ein System eigentlich nur demotivierend“ (Proband 8 18.03.2021).

Die Untersuchung hat zudem gezeigt, dass eine verbale Beschreibung der variablen Anteile hilfreich sein kann, um mögliche Unklarheiten in der Zielformulierung zu verhindern. In diesem Zusammenhang wurde das SMART-Prinzip von den Probanden/Probandinnen erwähnt, um die Ziele zu operationalisieren.

„Beim variablen Anteil gibt es eine verbale Beschreibung wo es darum geht einfließen zu lassen wie viel Umsatz man hat, wie viele Kunden hat man dazugewonnen oder verloren und wie hat sich die Person eingebracht“ (Proband 12 05.03.2021).

In der Regel wird ein jährlicher Zielgesprächsrhythmus als zu lange eingeschätzt, vielmehr sollten die Reviews quartalsweise stattfinden, um Raum für entsprechende Anpassungen der aktuellen Zielvereinbarungen zu bieten.

Weiters werden als motivationsfördernde Formen der Zielfestlegungen jene Ansätze wahrgenommen, die sowohl den Top-down- als auch Bottom-up-Ansatz miteinander kombinieren.

Bei den Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen werden tendenziell eher quantitative Faktoren als Bemessungsgrundlagen in einem Leistungsanzreizsystem verwendet:

„Im Vertrieb hat man eben eine gewisse Verantwortung für Umsatz, Deckungsbeitrag, Marktanteile und Neukundenakquise. Das sind eben die klassischen Vertriebsziele“ (Proband 8 18.03.2021).

Die Untersuchung lässt zudem darauf schließen, dass in den Zielvereinbarungen auch qualitative Faktoren berücksichtigt werden sollen. Speziell im Bereich des B2B-Zuliefergeschäftes haben tendenziell qualitative Messgrößen einen ebenso hohen Stellenwert wie quantitative, da diese nur bedingt beeinflussbar sind.

„Ich würde (...) mehr qualitative Faktoren berücksichtigen. Es gibt Marktfaktoren, welche die quantitativen Ziele (...) sehr stark beeinflussen. Und da wäre es schön, wenn es qualitative Faktoren geben würde, um trotzdem eine Prämie erreichen zu können“ (Proband 15 19.03.2021).

Der Ansatz der qualitativen Ziele bietet die Möglichkeit, gewisse Dinge auszugleichen und dabei die subjektive Sicht des/der Beurteilers/Beurteilerin einfließen zu lassen. Wenn jedoch vermehrt qualitative Faktoren verwendet werden, muss eine objektive Bewertung sichergestellt werden, da sonst womöglich bei Nichterreichung der Ziele Diskussionen zwischen den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen und den Vorgesetzten entstehen.

Für sowohl die interne als auch externe Probanden-/Probandinnengruppe scheinen Teamziele äußerst positiv wahrgenommen zu werden. Für das Vertriebsteam von LOGICDATA könnte dabei die Vertriebs-Forecast-Abweichung als Teamziel fungieren, da dieses nahezu 100 Prozent beeinflussbar scheint. Neben gemeinsamen Prozesszielen wären auch gemeinsame Leistungsziele denkbar:

„Forecastgenauigkeit ein super Teamziel, weil es uns alle betrifft. Wenn ich jetzt kein Forecastziel habe, schreibe ich immer so viel rein wie es nur geht. Natürlich hätte das auch große Nachteile (...) wir hätten zusätzliche Kosten“ (Proband 1 01.03.2021).

„Ich würde eher in die Richtung von Maximierung von Umsätzen gehen, Maximierung von Marktanteilen, DB und Preisoptimierungen“ (Proband 7 10.03.2021).

Aus der Verwendung der unterschiedlichen Zielebenen (Individual-, Team-, Unternehmenszielebene) geht hervor, dass sowohl die internen als auch externen Probanden/Probandinnen eine Berücksichtigung aller drei Zielebenen im Zuge eines Leistungsanzreizsystems im Vertrieb als wirkungsvoll ansehen. Die Untersuchung zeigt jedoch auch, dass es bei der Frage der verhältnismäßigen Aufteilung dieser drei Zieldimensionen unterschiedliche Meinungen gibt:

„70 Prozent Individual, 20 Prozent Team, 10 Prozent Unternehmen, relativ einfach“ (Proband 1 01.03.2021).

„Die Unternehmensziele sind ganz oben, mindestens 60 Prozent. Die müssen in den Vordergrund. Dann die Individualziele und die Teamziele, vielleicht jedem 20 Prozent geben“ (Proband 8 18.03.2021).

„Ich würde es gleichmäßig aufteilen, also jedem Teil eine gleich hohe Gewichtung, quasi jedem ein Drittel“ (Proband 5 08.03.2021).

9.2.2 Höhe des variablen Anteils

Die Höhe des monetären variablen Anteils der externe Probanden-/Probandinnen-gruppe zeigt eine äußerst unterschiedliche prozentuelle Gewichtung. Die variablen Gehaltsanteile schwanken dabei zwischen 10 und 50 Prozent. Tendenziell wird ein niedriger variabler Anteil als eher positiv wahrgenommen, denn ein höherer variabler Anteil wäre im Falle eines Nichterreichens ein Nachteil und hätte negative Auswirkungen auf die Motivation der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen. Dennoch sollte der variable Vergütungsanteil eine entsprechende Höhe besitzen, um eine motivationsfördernde Wirkung erzielen zu können:

„Beim variablen Anteil sollte man von einem Gehalt von mindestens einem Monat sprechen, dass man quasi das Gefühl hat einen Urlaub zu bekommen. Also mindestens 1/14, also rund 7 Prozent“ (Proband 11 10.03.2021).

Die Daten lassen den Schluss zu, dass eine variable Vergütung im Bereich des B2B-Zuliefergeschäfts zwischen 10 bis 20 Prozent liegen könnte. Speziell bei einer Neuentwicklung eines variablen Gehaltsbestandteils empfiehlt es sich, mit einem eher niedrigeren Anteil zu beginnen und den Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen entsprechend Zeit zu geben, sich an das neue System zu gewöhnen.

Es wird zudem empfohlen, für alle Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen einen einheitlichen prozentuellen Anteil zu verwenden, um etwaige Diskussionen im Vertriebsteam zu vermeiden. Da ohnehin die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen unterschiedlich hohe Fixgehälter besitzen, scheint es irrelevant zu sein, ob es sich um Key-Account-Management- oder Business-Development-Management-Tätigkeiten handelt.

9.2.3 Anreizbestandteile

Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass sowohl Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen als auch Führungskräfte generell monetäre Vergütungsbestandteile und materielle Bestandteile mit einem Leistungsanreizsystem in Verbindung setzen. Bei der Frage der Wirkung von unterschiedlichen Anreizelementen (materiell oder immateriell) wird ein klarer Trend zu monetären Bestandteilen sichtbar.

Neben den monetären Vergütungsbestandteilen gibt es weitere materielle und immaterielle Faktoren, die aus der Sicht der Probanden/Probandinnen zu einer Steigerung der Motivation beitragen:

- Dienstwagen
- Wertschätzung
- Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten
- zusätzlicher Urlaub
- Teambuildingmaßnahmen
- Arbeitsumfeld

Die Daten lassen darauf schließen, dass eine Kombination aus materiellen und immateriellen Bestandteilen zur maßgebenden Zufriedenheit am Arbeitsplatz und zur Motivationsförderung beitragen. Es gibt jedoch keine klare Aussage dazu, welche Komponenten bedeutender sind, hierbei kommt es stark auf die Unternehmensbedingungen und die persönlichen Präferenzen an.

Generell scheinen immaterielle Bestandteile (z. B. Arbeitsplatzgestaltung, Betriebsklima, Wertschätzung, Betriebsaktivitäten, Weiterbildungsmöglichkeiten) bei LOGICDATA umfangreich vorhanden zu sein. Jedoch ist zu erwähnen, dass diese Komponenten tendenziell eher als Hygienefaktoren wahrgenommen werden und somit vielmehr als selbstverständlich gelten.

Dienstwagen

Im Bereich der materiellen Anreizbestandteile kann ein Dienstwagen für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen einen Motivationsfaktor darstellen. Aus der Sicht der internen und externe Probanden-/Probandinnengruppe gibt es zu diesem Anreiz-element äußerst unterschiedliche Ansichten. Ein entscheidendes Kriterium stellt die Nutzung des Firmenfahrzeuges sowie die Rahmenbedingungen des Unternehmens dar. Ein Firmenauto wird bei den Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen eher als Hygienefaktor gesehen, da diese zum überwiegenden Teil in Österreich tätig sind. Bei international tätigen Unternehmen gilt es eher als Motivationsfaktor und Status-symbol. Dies wird unterstrichen durch eine Aussage der internen Probanden-/Probandinnengruppe:

„Ein Firmenauto bei LOGICDATA ist ein reines Prestigeobjekt (...) und zwar deshalb, weil wir unsere Firmenautos nicht zur beruflichen Nutzung verwenden. Wir nutzen sie bestimmt zu 90 Prozent privat. Hintergrund ist, dass wir 100 Prozent Export haben und den einzigen Dienstweg den ich habe, ist von Deutschlandsberg zum Flughafen nach Graz“ (Proband 8 18.03.2021).

Dennoch ist zu erwähnen, dass ein Dienstwagen eine Möglichkeit bietet, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen langfristig an das Unternehmen zu binden, speziell in Unternehmen, in denen ein Dienstwagen nicht als Hygienefaktor gesehen wird, da bei einem Unternehmenswechsel entsprechende Aufwände entstehen könnten:

„Wenn ein Mitarbeiter wechselt muss er ja seinen Dienstwagen aufgeben, sich eventuell ein neues Auto kaufen, eine neue Firma finden, das ist eine Komplikation, die der Mitarbeiter auf sich nehmen muss“ (Proband 6 09.03.2021).

Wertschätzung

Für die Befragten stellen die Begriffe Wertschätzung, Anerkennung, Lob und Respekt einen wesentlichen Beitrag zur Motivation dar. Die Daten lassen darauf schließen, dass dabei der Führungsstil des jeweiligen Vorgesetzten eine Rolle im Hinblick auf die Motivation und auch auf die Bindungsbereitschaft spielt:

„Man darf nicht vergessen, wie wichtig es ist zu einem Vertriebsmitarbeiter hinzugehen und zu sagen, wie gut er seinen Job macht“ (Proband 11 10.03.2021).

„Kommunikation, Lob, Respekt, Wertschätzung werden immer eine deutlich wichtigere Rolle spielen, als klassisch monetäre Anteile“ (Proband 12 05.03.2021).

In diesem Zusammenhang kann das Thema Wertschätzung auch im Sinne eines Vertrauensvorschusses verstanden werden. Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen können beispielsweise Sonderkonditionen im Bereich der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung erhalten. Generell scheint die Meinung zu gelten, dass ein wertschätzender Führungsstil zu einem positiven Betriebsklima beiträgt.

Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten

Weiterbildungsmöglichkeiten werden in der Regel als positiv wahrgenommen und erfahren bei den Befragten einen hohen Stellenwert, da ein ständiges Weiterentwickeln und ein lebenslanges Lernen als essenziell im Bereich des Vertriebes gesehen werden. Aufgrund der Unternehmensgröße und der flachen Hierarchie werden Karrierechancen im Gegenzug als eher wenig motivierend empfunden, da die Karrieremöglichkeiten bei LOGICDATA vergleichsweise begrenzt sind:

„Weiterbildungsmöglichkeiten helfen nicht viel, wenn du sie bekommst und die Kosten übernommen werden. Was passiert dann, wenn die Ausbildung fertig ist? Aktuell nicht viel. Karrierechancen sind eben nicht gegeben“ (Proband 4 01.03.2021).

Zusätzlicher Urlaub

Zusätzliche Urlaubstage scheinen von den Befragten als motivierend wahrgenommen zu werden. Je nach Lebenssituation kann ein zusätzlicher Urlaub als Anreizbestandteil motivierender sein als monetäre Vergütungselemente. Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen bei LOGICDATA unterliegen einem All-in-Vertrag, dabei können die angefallenen Überstunden jedoch nicht als ganztägiger Zeitausgleich verwendet werden. Als Entschädigung dafür erhalten die betroffenen Mitarbeiter/-mitarbeiterinnen drei Urlaubstage zusätzlich. Um weiteren Urlaub konsumieren zu können, stellt die Vergütung von Freizeit eine mögliche Form in einem Leistungsreizsystem dar.

Teambuildingmaßnahmen

Teambuildingmaßnahmen scheinen aus der Sicht der Befragten zu einem verstärkten Teamgefüge beizutragen und könnten dabei als Anreize für Teamziele fungieren. Weiters könnten Teamevents mit Weiterbildungsmaßnahmen verknüpft

werden, indem das gesamte Vertriebsteam auf ein dreitägiges Verkaufstraining geschickt wird. Für das Unternehmen würde sich dadurch eine Win-win-Situation ergeben: Weiterbildung und Teambuilding kombiniert.

Arbeitsumfeld

Im Bereich des Arbeitsumfeldes zeigen die Ergebnisse der Untersuchung, dass flexible Arbeitszeiten, eine individuelle Arbeitsplatzgestaltung sowie die Möglichkeit, Home-Office zu nutzen, einen hohen Stellenwert bezüglich der Arbeitszufriedenheit aufweisen. Jedoch werden diese Faktoren tendenziell als selbstverständlich wahrgenommen und führen nicht zur erhöhten Motivation. Die Befragten geben an, dass Home-Office-Vereinbarungen vor der Covid-19-Krise etwas Besonderes waren und in der Regel als Motivator gesehen wurden. Dennoch wird dies in Zukunft zum täglichen Arbeitsalltag gehören. Die Ergebnisse der internen Probanden-/Probandinengruppe legen nahe, dass die aktuellen Leistungen bei LOGICDATA als äußerst positiv gesehen werden, dabei wurden folgende Begriffe erwähnt: Firmengebäude, Restaurant, Sozialleistungen, gratis Getränke, gratis Kaffee, Obst, gemeinsame Aktivitäten und knappe Kernzeiten.

9.2.4 Ausschüttungsrhythmus

Ein halbjährlicher oder quartalsweiser Ausschüttungsrhythmus wird tendenziell von den Befragten als positiv angesehen, da somit eine monetäre Bonuszahlung zur erhöhten Motivation führt und zugleich die externen Einflussfaktoren minimiert werden können:

„Die bisherige Prämie war bisher jährlich, aber (...) umso direkter der Bonus ausbezahlt wird, umso eher kann es die Wirkung positiv beeinflussen“ (Proband 7 10.03.2021).

„Quartalsweise oder halbjährlich wäre schon irgendwie besser, dann hätte man bestimmt einen guten Motivator. Vor allem würde man immer pro Quartal abrechnen und dann könnten die externen Faktoren minimiert werden“ (Proband 3 03.03.2021).

10 Leistungsanreizsystem für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA

In diesem Kapitel wird das Leistungsanreizsystem für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA entwickelt. Zur Erstellung des Leistungsanreizsystems werden die Erkenntnisse aus dem Theorieteil und der Situationsanalyse sowie die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengeführt. Weiters werden Empfehlungen des Autors dieser Masterarbeit zur Gestaltung des Anreizsystems eingearbeitet.

10.1 Objektdimension

Die derzeitige Bonuszahlung hängt ausschließlich vom Unternehmenserfolg eines Geschäftsjahres ab und ist zudem vertraglich nicht festgelegt. Im Vergleich dazu werden in den aktuellen Zielvereinbarungen nur individuelle Ziele bestimmt und auch nicht an monetäre Vergütungsbestandteile gekoppelt. Um eine Verknüpfung dieser Ebenen herzustellen, sollten sich die Anreizbestandteile an Individual-, Unternehmens- und Teamziele richten. Zudem haben die theoretischen Erkenntnisse und die Untersuchungsergebnisse gezeigt, dass in einem Anreizsystem alle drei Zielebenen berücksichtigt werden sollten. Diese Vorgehensweise bietet den Vorteil, dass die Performance des gesamten Unternehmens widerspiegelt wird und die Leistung einzelner Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen gewürdigt wird. Eine reine Fokussierung auf den Unternehmenserfolg würde aus der Sicht der Probanden/Probandinnen keine erhöhte Motivation im Vertrieb bewirken, da das Unternehmen mittlerweile zu groß ist, um den eigenen Anteil am Erfolg ermitteln zu können.

Aus der empirischen Untersuchung geht nicht eindeutig hervor, wie sich die unterschiedlichen Zieldimensionen prozentuell am effektivsten aufteilen sollten. Gemäß der theoretischen Erarbeitung (Kapitel 6.1.2) soll die individuelle Zielebene am höchsten gewichtet werden (mindestens 50 Prozent). Aus den Erkenntnissen der Befragungen bezüglich der Beeinflussbarkeit der quantitativen Ziele bei LOGICDATA und den Rahmenbedingungen des B2B-Integrationsgeschäftes empfiehlt es sich stattdessen, die Unternehmenszielebene höher zu werten. Die erhöhte Unternehmensgewichtung unterstützt dabei, die externen Faktoren zu minimieren, um damit negative Auswirkungen (z. B. Demotivation) bei Nichterreichung der Ziele zu reduzieren. Zudem wird die geringere Beeinflussbarkeit der persönlichen Ziele unterstützt. Die verbleibenden zwei Zielebenen (Team- und Individualziele) sollten sich gleichmäßig aufteilen. Die Kombination aus Teamzielen und persönlichen

Zielen fördert den Zusammenhalt, erhöht die Eigenverantwortung und reduziert dabei den Druck einzelner Personen.

Es ist zu erwähnen, dass sich die verhältnismäßige Aufteilung der Zielebenen aufgrund der Erkenntnisse der empirischen Untersuchung gegenüber der theoretischen Erarbeitung unterscheidet. Es ist weiters anzumerken, dass die vorgeschlagene prozentuelle Aufteilung gemeinsam im gesamten Vertriebsteam evaluiert werden sollte, da im Zuge der explorativen Einzelinterviews unterschiedlichste Ansätze erhoben wurden.

Durch die Verwendung aller drei Zielebenen (Individual, Team, Unternehmen) ergeben sich Möglichkeiten, diese mathematisch zu kombinieren: additive Verknüpfung, multiplikative Verknüpfung oder eine Kombination aus beiden. Um die Komplexität des Leistungsanreizsystems in der Einführungsphase niedrig zu halten, wird eine additive Verknüpfung empfohlen, was zu einer Entkopplung der Vergütungsbestandteile der einzelnen Zielebenen führt.

10.2 Subjektdimension

Bei der Subjektdimension erfolgt die Identifikation der Bemessungsgrundlagen der Zielvereinbarungen, sowohl für einzelne Personen, dem gesamten Vertriebsteam als auch für das Unternehmen. In den aktuellen Zielvereinbarungen werden hauptsächlich quantitative Leistungsziele verwendet, beispielsweise Umsatz-, Ertrags-, oder Marktziele. Diese Ziele leiten sich aus den „Objective Key Results“ für den Bereich Sales ab und stehen mit den Unternehmenszielen in einer Linie.

Die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung haben gezeigt, dass der Grad der persönlichen Beeinflussbarkeit der zuvor erwähnten Kenngrößen bei LOGICDATA bzw. im Geschäftsfeld des B2B-Zuliefergeschäftes kleiner 50 Prozent geschätzt wird. Daher ergibt sich ein konkreter Handlungsbedarf bei der Formulierung der Ziele bezüglich des „SMART“-Prinzips, speziell bei den Charakteristiken „Achievable“ und „Realistic“. Es wird empfohlen, die Kenngrößen nicht nur starr zu quantifizieren (Soll-Ist-Vergleich), sondern die Ziele zusätzlich mithilfe einer verbalen Beschreibung zu ergänzen.

Um die persönliche Beeinflussbarkeit der Ziele zusätzlich zu erhöhen, sollten im Anreizsystem auch qualitative Faktoren verwendet werden. Dadurch ergeben sich Möglichkeiten, gewisse Dinge auszugleichen, die bei einem starren System nicht veränderbar wären. Durch den Einsatz der qualitativen Kenngrößen werden die Flexibilität und die Leistungsorientierung des Leistungsanreizsystems erhöht und

zudem die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gesteigert. Die interne Befragung hat gezeigt, dass bei den Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen neben den „Business-Creation“- und „Business-Fulfillment“-Aktivitäten zahlreiche zusätzliche Aufgaben im Hintergrund erledigt werden müssen, die den Gesamterfolg des Unternehmens unterstützen. Zu diesen Aufgaben gehören beispielsweise Vertriebscontrollingaktivitäten, Produktportfoliomanagement, Marketing-Team-Support und Koordination von Lagerrestbeständen. Diese Tätigkeiten sollten im Leistungsanreizsystem durch qualitative Faktoren berücksichtigt werden. Die beschriebenen Tätigkeiten dienen als Beispiele, können jedoch einen wesentlichen Beitrag zur Wirtschaftlichkeit des Unternehmens leisten. Durch die Berücksichtigung der zusätzlichen Aufgaben wird das Vertrauen gegenüber den Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen gestärkt, was wiederum zur Motivationssteigerung führt. Es ist anzumerken, dass bei der Verwendung von qualitativen Faktoren die objektive Bewertung sichergestellt werden muss, damit Konflikte bei einer Nichterreichung der Ziele vermieden werden.

In der theoretischen Erarbeitung (Kapitel 4.2 Arten von Zielen) wurden mögliche Zieltypen aufgelistet, die zur Verwendung herangezogen werden könnten. Dadurch ergeben sich mehrere Möglichkeiten, nach welchen Faktoren sich die Ziele richten. Durch die Erkenntnisse der empirischen Untersuchung und des Theorieteils sind folgende Zieltypen zu nennen, die einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Unternehmenserfolg leisten:

- Umsatzziele
- Ertragsziele (Deckungsbeitrag, EBIT, Preissteigerungen)
- Prozessziele (Vertriebs-Forecast-Abweichung, Time-to-Market)
- Kundenziele (Anzahl Neukunden, Kundenzufriedenheit)
- Marktwachstumsziele
- Aufgaben- und Verhaltensziele (z. B. individuelle Tätigkeiten pro MA)
- Projektziele (z. B. Implementierung des neuen Antriebssystems)

Eine genaue Beschreibung der konkreten Kenngrößen befindet sich im finalen Konzept (Kapitel 10.5).

10.3 Instrumentaldimension

Die Instrumentaldimension behandelt im Leistungsanreizsystem die unterschiedlichen Anreizbestandteile: monetäre, materielle oder immaterielle Anreize. Die empirische Untersuchung hat gezeigt, dass im Leistungsanreizsystem bei LOGICDATA

eine klare Favorisierung auf monetäre Vergütungsbestandteile gelegt werden soll. Die Gründe für diese Sichtweise sind, dass immaterielle Bestandteile bereits im Unternehmen umgesetzt sind, jedoch der beeinflussbare variable Gehaltsanteil den Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen zur Honorierung der persönlichen Leistung fehlt.

Neben den monetären Vergütungsbestandteilen wird empfohlen, folgende Bestandteile zu berücksichtigen:

- Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. finanzielle Unterstützungen, Trainings für das gesamte Vertriebsteam)
- Zeitleistungen (zusätzliche Urlaubstage, flexible Arbeitszeiten)
- Sachleistungen (Einkaufs-, Restaurant- oder Reisegutscheine)
- Teambuildingevents
- Wertschätzung

Es ist zu erwähnen, dass im Rahmen der empirischen Untersuchung das Thema Dienstwagen eine große Wirkung hinsichtlich der Motivationssteigerung, Wertschätzung und der Bindungsbereitschaft von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen hat. Jedoch wird aus Gründen der Komplexität und der unzureichenden Datenlage dieser Faktor im konkreten Leistungsanreizsystem nicht betrachtet, hingegen in den Handlungsempfehlungen und im Maßnahmenplan erwähnt.

Durch die richtige Gestaltung der Anreizbestandteile soll eine Motivationssteigerung bewirkt werden, um einen Ehrgeiz zu erzeugen, damit Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen gewisse Anzelemente unbedingt erreichen wollen.

Die konkrete Auswahl der materiellen und immateriellen Elemente könnte in Form eines Cafeteria-Systems gestaltet werden. Die Bestandteile können an bestimmte Ziele und deren Erreichungsgrade gekoppelt werden. Hierfür kann es zielführend sein, den einzelnen Anreizkomponenten einen monetären Geldwert zuzuschreiben, um eine faire und transparente Ausschüttung zu gewährleisten. Die Auswahl der Bestandteile kann von dem/der Mitarbeiter/Mitarbeiterin getroffen werden, um die individuellen Bedürfnisse je nach persönlicher Präferenz bestmöglich zu befriedigen.

Die Höhe des variablen Vergütungsanteils wird im letzten Abschnitt genauer beschrieben. Es ist anzumerken, dass aufgrund der Theorie und der Ergebnisse der Untersuchung mit einem niedrigeren variablen Anteil gestartet wird.

10.4 Zeitdimension

Gemäß den Untersuchungsergebnissen, speziell jenen der internen Probanden-/Probandinnengruppe, sollte an der aktuellen Bemessungsperiode festgehalten werden. Derzeit werden die Jahresziele im Zeitraum von Dezember bis Jänner für das nächste Geschäftsjahr vereinbart. In diesem Zeitraum finden aktuell auch die jährlichen Mitarbeiter-Performance-Gespräche statt. Im Rahmen der Befragung wurde jedoch der Zeithorizont dieses Gesprächs kritisiert. Dadurch, dass es für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen bei Nichterreichung der Ziele keine „großen“ negativen Auswirkungen gibt, wurde eine Änderung der Häufigkeit des Gesprächs bisher nicht gewünscht. Sollten aber monetäre Entgeltbestandteile an die Ziele geknüpft werden, empfiehlt es sich, die Performance-Reviews quartalsweise durchzuführen. Mit dieser Änderung erhalten sowohl die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen als auch die Führungskraft die Möglichkeit, auf gewisse Veränderungen zu reagieren und etwaige Anpassungen der Zielvereinbarungen vorzunehmen.

Die Untersuchung hat zudem gezeigt, dass ein quartalsweiser oder zumindest ein halbjährlicher Ausschüttungsrhythmus von den Befragten als motivierender wahrgenommen wird, anstatt einer jährlichen Bonuszahlung. Es wäre auch eine Möglichkeit, die Gewährung der Vergütung an den Zielebenen auszurichten. Beispielsweise sollten individuelle Ziele quartalsweise ausgeschüttet werden, Teamziele halbjährlich und die Unternehmensziele jährlich vergütet werden. Die Befragung hat gezeigt, dass an der allgemeinen Mitarbeiterprämie (Unternehmenserfolgsbeteiligung) festgehalten werden sollte. Daraus empfiehlt es sich, die Auszahlung für das Vertriebsteam mit jener aller Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu kombinieren.

10.5 Finales Leistungsanreizsystem

In diesem Abschnitt wird das finale Konzept des Leistungsanreizsystems für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA vorgestellt. Die grafische Darstellung in Tabelle 11 unterstützt die Zusammenführung der vier Gestaltungsdimensionen und dient zum Verständnis der Vergütungsbestandteile. Die Abbildung zeigt, wie sich die Entlohnung der einzelnen Personen zusammensetzt, welche Zieldimensionen berücksichtigt werden und welche Anreizbestandteile an die Zieldimensionen gekoppelt sind.

Zusammensetzung der Entlohnung	Höhe variabler Anteil		Zielebene	Anreizbestandteile	
	Variable Vergütung	15 %	5 %	Unternehmen	Bonuszahlung (bei Zielerreichung) Erfolgsbeteiligung am Unternehmensgewinn
			5 %	Team	Bonuszahlung (bei Zielerreichung)
			5 %	Individual	Zusatzleistungen (bei Überperformance)
Fixes Grundgehalt Das aktuelle Gehalt der Vertriebsmitarbeiter wird nicht verändert					

Tabelle 11: Zusammensetzung der Entlohnung (Eigene Darstellung)

Im zu entwickelnden Leistungsanreizsystem wird der vertraglich festgelegte variable Vergütungsanteil mit 15 Prozent auf Basis des bestehenden Fixgehalts definiert. Für den variablen Vergütungsanteil sollen alle drei Zielebenen herangezogen und mit je 5 Prozent gewichtet werden.

Das derzeitige Fixgehalt des Personals soll nicht verändert werden. Die internen Interviews haben gezeigt, dass eine Umwandlung von fixen in variable Gehaltsbestandteile kaum bis gar nicht umsetzbar wäre. Um die Kosten des Anreizsystems aus wirtschaftlichen Gründen nicht zu sprengen, aber trotzdem die Mehrleistung einzelner Personen zu würdigen, wird ein vertraglich festgelegter variabler Anteil von 15 Prozent vorgeschlagen. Die monetären variablen Vergütungsbestandteile sollen sich mithilfe eines Zusatzbudgets finanzieren. Daher wird das Fixum auch weiterhin mit 100 Prozent bewertet.

Die Befragungen haben gezeigt, dass auch weiterhin am allgemeinen Unternehmensbonus für das gesamte Personal festgehalten werden soll. Der allgemeine Bonus orientiert sich derzeit nur am Unternehmensgewinn und ist vertraglich nicht festgelegt. Bei einer Auszahlung profitieren somit auch die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen. Damit muss dieser Anteil auch im Leistungsanreizsystem abgebildet werden. Im konkreten Leistungsanreizsystem soll jedoch das Unternehmensziel vertraglich festgehalten werden.

Neben dem Fixgehalt sollen die Ziele bis zu einer Zielerreichung von 100 Prozent mit monetären Anreizen vergütet werden. Das gilt sowohl für die Individual-, Team- als auch Unternehmensziele.

Bei einer Überperformance oder einer Zielerreichung von über 100 Prozent einzelner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen oder dem gesamten Vertriebsteam ist es angeraten, Anzeilelemente aus dem Katalog der Zusatzleistungen zu verwenden. Dieser Katalog beinhaltet materielle und immaterielle Komponenten (Tabelle 12).

Anreizbestandteile	Leistungsangebot		Anzeilelemente	
	Zusatzleistungen	Weiterbildungsmöglichkeiten	Unterstützung MBA Spezielle Trainings	
		Zeitleistungen	Zusätzliche Urlaubstage	
		Sachleistungen	Einkaufsgutscheine Restaurantgutscheine Reisegutscheine	
		Teamevents	LOGICactivities (Exklusiv für das Salesteam)	
		Wertschätzung	Lob / Anerkennung	
Monetäre Vergütung	Bonuszahlung			

Tabelle 12: Anreizbestandteile (Eigene Darstellung)

Bei einer Überperformance des gesamten Unternehmens und einer Zielerreichung über 100 Prozent wird empfohlen, weitere monetäre Anreize auszuschütten und die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen mithilfe einer Erfolgsbeteiligung am Unternehmenserfolg teilhaben lassen. Es ist zu erwähnen, dass zu den ertragreichsten Geschäftsjahren Bonuszahlungen in Höhe von 200 Prozent des monatlichen Gehalts an das gesamte Personal ausbezahlt wurden. Dieser Ansatz bringt den Vorteil mit sich, dass die Bonuszahlung nach oben nicht gedeckelt ist und auch das gesamte Personal von LOGICDATA am Unternehmenserfolg partizipiert. Im letzten Abschnitt werden die möglichen Bemessungsgrundlagen des Leistungsanreizsystems dargestellt (Tabelle 13). Zuvor wurde in der Objektdimension festgelegt, dass alle drei Zielebenen im Leistungsanreizsystem für LOGICDATA verwendet werden. Daraus ergeben sich mögliche Zielarten sowie Kenngrößen, die mit den jeweiligen Zielebenen verknüpft werden könnten.

Zielarten	Zieltyp	Kenngroße	Zielebene
Quantitative Kenngroßen	Umsatzziele	Umsatz	Individual / Team
	Ertragsziele	Deckungsbeitrag	Individual / Team
		Preissteigerungen	Individual / Team
		EBIT (Gewinn vor Zinsen und Steuern)	Unternehmen
	Prozessziele	Vertriebs-Forecast-Abweichung	Individual / Team
Kundenziele	Anzahl Neukunden	Individual	
Qualitative Kenngroßen	Aufgaben- und Verhaltensziele	Individuelle Spezialtätigkeiten (z.B. Marketing Support, Produktportfolio, Controlling)	Individual
		Time-to-Market (z.B. bei Neuprojekten)	Individual
	Kundenziele	Kundenzufriedenheit	Individual
	Projektziele	Projektziele (z.B. Implementierung des neuen Antriebssystems)	Individual
Periode	Jährliche oder Halbjährliche Ziele (Quartalsmäßige Reviews)		

Tabelle 13: Mögliche Bemessungsgrundlagen des Anreizsystems (Eigene Darstellung)

Für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA soll deutlich werden, was von ihnen verlangt wird und auf Basis welcher Faktoren die Leistungsbeurteilung stattfindet. In den Zielvereinbarungen soll anschließend schriftlich festgelegt werden, welche Anreizbestandteile sich an welche Kenngroßen richten. In den Interviews zeigte sich ein klarer Trend zu gemeinsamen Teamzielen, speziell im Vertriebsteam könnte daher die Kenngroße „Vertriebs-Forecast-Abweichung“ als Teamziel herangezogen werden, da diese von allen Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen zum überwiegenden Anteil beeinflussbar ist.

Die verhältnismäßige Aufteilung von quantitativen und qualitativen Kenngroßen liegt in der Verantwortung der Führungskraft. Dabei richten sie die Kenngroßen individuell an die Tätigkeiten der einzelnen Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen sowie deren Kundensegment und die damit verbundenen strategischen Herausforderungen. Mithilfe des neu gestalteten Leistungsanreizsystems für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA sollen die in Kapitel 1.4.1 beschriebenen Unternehmensziele (Erhöhung der Antriebssystemkunden und Reduzierung der Vertriebs-Forecast-Abweichung) erreicht werden.

11 Handlungsempfehlungen und Maßnahmenplan

In nachfolgenden Kapiteln werden konkrete Handlungsempfehlungen sowie Maßnahmen zur Umsetzung des neu zu entwickelnden Leistungsanreizsystems abgeleitet.

11.1 Handlungsempfehlungen

1) Gestaltung des Leistungsanreizsystems für den Vertrieb von LOGICDATA

Im ersten Schritt sollen die Ergebnisse dieser Arbeit gemeinsam mit der Geschäftsführung, dem VP Sales & Marketing und der Human Resources (HR) Leitung besprochen und offene Fragen geklärt werden. Mithilfe eines Projektteams soll danach das Leistungsanreizsystem konkret umgesetzt werden. Das Projektteam sollte aus dem VP Sales & Marketing, dem Head of HR, dem Head of Finance und dem Head of Legal bestehen. Im Zuge der Gestaltung empfiehlt es sich, einen Workshop mit dem Vertriebsteam abzuhalten, damit ein gemeinsames Verständnis und Commitment geschaffen wird. Um etwaige Schwachstellen des Systems zu erkennen und Anpassungen vornehmen zu können, könnte auch ein Pilotprojekt mit einem oder zwei Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen gestartet werden.

2) Rechtliche Abklärung für die konkrete Umsetzung

Ein Eingriff in ein bestehendes Gehaltsmodell stellt ein sensibles Thema dar und bedarf einer rechtlichen Abklärung der Personalabteilung gemeinsam mit dem Betriebsrat des Unternehmens. Da es bei LOGICDATA keinen Betriebsrat gibt, wird das „Trust-Person“-Team in diesen Prozess einbezogen. Zudem müssen bestehende Arbeitsverträge angepasst oder entsprechende Nebenvereinbarungen (Side Letter) mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen unterzeichnet werden.

3) Anpassung des Zielvereinbarungsgesprächs

Durch die Anpassung der Zielformulierungen nach dem SMART-Prinzip sollen die Ziele spezifischer, messbarer und realistischer gestaltet werden als bisher. Dadurch soll die persönliche Beeinflussbarkeit der Ziele optimiert werden, was zu einer verbesserten Identifikation der individuellen Ziele führt. Weiters soll die Häufigkeit der Performancegespräche erhöht werden, idealerweise auf einmal pro Quartal, um auf externe Einflussfaktoren reagieren zu können und damit die Flexibilität des Anreizsystems zu gewährleisten.

4) Einführung von qualitativen Kenngrößen

Neben den bereits vorhandenen quantitativen Zielgrößen sollen auch qualitative Kenngrößen in die Zielvereinbarungen integriert werden, da diese von den Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen zur Gänze beeinflussbar sind und dabei die externen Umweltfaktoren minimieren. Speziell im Bereich der strategischen Neugestaltung im Rahmen der Vorwärtsintegration und der Erhöhung der Anzahl der Antriebssystemkunden eignen sich qualitative Zielgrößen besser, um das Vertriebsteam in die entsprechende Richtung zu lenken.

5) Einführung aller drei Zieldimensionen

Das derzeitige Bonusmodell beruht nur auf dem Unternehmenserfolg. Im zu entwickelnden Anreizsystem soll der Fokus der Unternehmensebene auch weiterhin auf dem Unternehmensgewinn liegen, da hier der monetäre Anteil nach oben nicht begrenzt wird. Dennoch sollte dieser Anteil vertraglich festgelegt werden und nicht auf freiwilliger Basis ausgeschüttet werden. Zudem wird empfohlen, Team- und Individualziele zu berücksichtigen. Durch die Teamebene soll das gesamte Vertriebsteam geschlossen an den strategischen Herausforderungen arbeiten und sich dabei gegenseitig unterstützen. Durch den Einsatz der persönlichen Zielebene sollen Mehrleistungen einzelner Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen gewürdigt werden.

6) Dienstwagen als mögliches Anzeilement

Ein Dienstwagen könnte laut den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung einen großen Motivationsfaktor darstellen. Auch wenn der Firmenwagen bei LOGICDATA als Statussymbol wahrgenommen wird, kann er einen wesentlichen Beitrag zur Motivationssteigerung und zu einer erhöhten Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnenbindung leisten. Es wird empfohlen, die Wirkung eines Dienstwagens nicht zu unterschätzen und sich Einzelfälle genauer anzusehen.

7) Finanzierungsmöglichkeiten des Leistungsanreizsystems

Die Finanzierung des Anreizsystems könnte das Unternehmen vor eine Herausforderung stellen, da es aktuell ein reines Fixgehalt gibt. Aus den Erkenntnissen der Literatur und der Befragungen wird eine Umwandlung von fixen in variable Gehaltsbestandteile nicht empfohlen, da diese Variante einer Zustimmung aller Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen bedarf und bei Nichterreicherung der Ziele negative Auswirkungen zur Folge hätte. Der Autor dieser Arbeit empfiehlt eine „Anschubfinanzierung“ mithilfe eines Zusatzbudgets. Dadurch soll sich aufgrund der erhöhten

Motivation eine Leistungssteigerung der Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen ergeben, was wiederum zu einem gesteigerten Unternehmenserfolg führt.

11.2 Maßnahmenplan

In diesem Abschnitt werden die zuvor erläuterten Handlungsempfehlungen mit konkreten Maßnahmen zur Gestaltung des Leistungsreizsystems in der Form eines tabellarischen Maßnahmenplans beschrieben. Die einzelnen Maßnahmen werden mit einem Prioritätenindex gewichtet. Zudem werden sie mit Ressourcen, einer zeitlichen Aufwandsabschätzung sowie mit Kosten hinterlegt. Die Kosten werden mithilfe des internen durchschnittlichen Stundenaufwands gerechnet, dieser beträgt aktuell 65 € pro Stunde.

Der vergebene Prioritätenindex richtet sich nach der Relevanz der Maßnahme. Dabei werden drei Stufen festgelegt:

- **1:** Schnellstmögliche Umsetzung der Maßnahme
- **2:** Umsetzung der Maßnahme ist erforderlich
- **3:** Umsetzung der Maßnahme ist vorteilhaft

Maßnahmenplan					
Nr.	Maßnahmen	Beschreibung	Prio	Zeit /Ressourcen	Kosten
1	Gestaltung des Leistungsreizsystems für den Vertrieb von LOGICDATA				
	Review der Masterarbeit	Ergebnisse der Masterarbeit mit der Geschäftsführung, dem VP Sales & Marketing und der HR-Leitung besprechen und offene Fragen klären.	1	Umsetzung: 3 Monate Aufwand: 200 h VP Sales Head of HR Head of Finance Vertriebsteam	€ 13 000
	Projektteam erstellen	Die konkrete Umsetzung des Leistungsreizsystems sollte mittels eines Projektes erfolgen -> Projektantrag ausfüllen und vom Project Steering Committee (PSC) Freigabe einholen.	1		
	Workshop zum Thema Leistungsreiz-system	Workshop mit dem Vertriebsteam abhalten, damit ein gemeinsames Verständnis und Commitment geschaffen wird.	1		
	Pilotprojekt (Testballon) starten	Mithilfe eines Testballons können ein oder zwei Mitarbeiter mit einem variablen Vergütungsmodell gestartet werden, um Schwachstellen vorab zu erkennen und diese im finalen System zu beseitigen.	2		
	Kostenkalkulation durchführen	Durchführung einer Gesamtkostenkalkulation, was ein Leistungsreizsystem dem Unternehmen kosten würde bei einer Zielerreichung von 100 Prozent.	1		

Tabelle 14: Maßnahmenplan zur Gestaltung des Anreizsystems Teil 1 (Eigene Darstellung)

2 Rechtliche Abklärung für die Umsetzung des Leistungsanzreizsystems					
Rechtliche Prüfung zur Einführung eines LAS	Überprüfung der aktuellen Arbeitsverträge und Klärung möglicher Anpassungen. Rechtliche Prüfung der Elemente in einem Anreizsystem.	1	Umsetzung: 2 Monate Aufwand: 150h Head of HR Head of Legal Controller	€ 9 750	
Erstellung eines neuen Arbeitsvertrages	Erstellung eines neuen Arbeitsvertrages bzw. Zusatzvereinbarung (Side Letter)	1			
Kostenaufstellung der Zusatzleistungen	Budgetierung der Bestandteile im Cafeteria-System. Konkretisierung der Kosten der materiellen und immateriellen Anzeilelemente für mögliche außerordentliche Leistungen einzelner Mitarbeiter oder des gesamten Teams	2			
3 Anpassung des Zielvereinbarungsgesprächs					
Änderung Zielvereinbarungsgespräch	Verbale Zielbeschreibung hinzufügen. Einarbeitung der SMART-Formulierung - Ziele sollen spezifischer, messbarer und realistischer gestaltet werden als bisher. Verbesserung der persönlichen Beeinflussbarkeit der Ziele. Wiederholung der bisherigen Gespräche und Verbesserung der Zielvereinbarung.	1	Umsetzung 1 Monat Aufwand (8 MA - 2h)	€ 1 040	
Häufigkeit Mitarbeiter Performance-Gespräch	Um auf externe Einflussfaktoren reagieren zu können und die Flexibilität des Anreizsystems zu gewährleisten, sollte die Häufigkeit des Mitarbeiter Performance Gesprächs geändert werden -> Einmal pro Quartal.	1	Umsetzung 1 Monat Durchführungskosten 4x pro Jahr (8 MA - 2h)	€ 4 160	
Annual Performance Review - Template Anpassung	Anpassung des Mitarbeiter Performance Review Templates an die geänderten Gesprächstermine. Aufnahme alle drei Zielebenen in das Template.	2	Umsetzung 1 Monat Aufwand: 15h HR MitarbeiterIn	€ 975	
4 Einführung von qualitativen Kenngrößen					
Review Bemessungsgrundlagen	Zusammenfassung aller bisher verwendeten qualitativen Kenngrößen. Review des Bemessungsgrundlagenkataloges der Masterarbeit.	1	Dauer: 6 Wochen Aufwand: 70h VP Sales HR	€ 4 550,00	
Katalog für Bemessungsgrundlagen	Erstellung eines Bemessungsgrundlagenkatalogs für quantitative als auch qualitative Kenngrößen und diesen kommunizieren.	2			
Prozentuelle Gewichtung festlegen	Verhältnismäßige Aufteilung von quantitativen und qualitativen Kenngrößen in den Zielvereinbarungen festlegen. Informationen über die Gewichtung kommunizieren.	1			
Objektive Beurteilung sicherstellen	Objektive Beurteilungsprozess sicherstellen und Einbindung Head of HR bei Feedbackgesprächen zu qualitativen Kenngrößen.	2			

Tabelle 15: Maßnahmenplan zur Gestaltung des Anreizsystems Teil 2 (Eigene Darstellung)

5 Einführung aller drei Zieldimensionen (Individual, Team, Unternehmen)					
	Einführung aller Zieldimensionen für die Vertriebsmitarbeiter	Im Anreizsystem sollen alle drei Zielebenen berücksichtigt werden. Abteilung der Zielgrößen aus den Objective Key Results für den Salesbereich und für das Unternehmen. Anpassung des Zielreview Templates.	1	Dauer: 1 Monat Aufwand: 70h VP Sales HR Head of Lega	€ 4 550,00
	Zieltypen für Team und Unternehmen bestimmen	Festlegung der Zieltypen für die Ziele des Vertriebssteams und die Unternehmensziele.	1		
	Vertragliche Festlegung	Vertragliche Festlegung der Unternehmensebene und nicht wie bisher eine Ausschüttung auf freiwilliger Basis.	1		
6 Dienstwagen als mögliches Anreizelement					
	Untersuchung der Wirkung eines Dienstwagens	Ein Dienstwagen könnte laut den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung einen großen Motivationsfaktor darstellen und zu einer erhöhten Mitarbeiterbindung beitragen.	3	Dauer: 2 Monate Aufwand: 30h VP Sales Head of Finance	€ 1 950,00
	Kostenkalkulation durchführen	In der empirischen Untersuchung wurde erwähnt, dass ein Dienstwagen für MA und Unternehmen einen Kostenvorteil darstellen könnte. Hier sollte eine konkrete Kostenkalkulation durchgeführt werden um ein transparentes Bild zu bekommen.	3		
7 Finanzierungsmöglichkeiten des Leistungsanreizsystems					
	Untersuchung der Finanzierungsmodelle	In der theoretischen Erarbeitung wurden vier Modelle zur möglichen Finanzierung von Leistungsanreizsysteme dargestellt. Diese vier Modelle sollten transparent überprüft werden und ein Vorschlag ausgearbeitet werden, sollte eine mögliche Anschubfinanzierung nicht umsetzbar sein.	2	Dauer: 2 Monate Aufwand: 60h VP Sales Head of Finance	€ 3 900
Ressourcenaufwand und Gesamtkosten				540 h	€ 43 875

Tabelle 16: Maßnahmenplan zur Gestaltung des Anreizsystems Teil 3 (Eigene Darstellung)

12 Resümee / Fazit

Das Ziel der Masterarbeit bestand darin, ein Konzept eines Leistungsanreizsystems für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA zu entwickeln. Die Erkenntnisse der theoretischen Erarbeitung haben gezeigt, welche Rahmenbedingungen im B2B-Integrationsgeschäft vorliegen und mit welchen Herausforderungen die Möbelindustrie aktuell konfrontiert ist. Je nach Lebenssituation und persönlicher Präferenz werden Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen durch Anreizelementen unterschiedlich zur Höchstleistung motiviert. Die Literatur empfiehlt daher eine individuelle Anreizgestaltung ausgerichtet an die jeweiligen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Durch den Einsatz eines Leistungsanreizsystems soll die erhöhte Leistungsbereitschaft einzelner Personen entsprechend entlohnt werden. Langfristig kann dies zu einer verbesserten Mitarbeiterzufriedenheit führen und die Bindungsbereitschaft von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen steigern.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des entwickelten Leistungsanreizsystems liegt in der Vereinbarung der persönlichen Ziele mit den Vertriebsmitarbeitern/-mitarbeiterinnen und der damit verbundenen Beeinflussbarkeit dieser Ziele. Werden die Ziele nach dem SMART-Prinzip gestaltet und bei Zielerreichung entsprechend entlohnt, wird das Leistungsanreizsystem seine volle Wirkung entfalten können und das Vertriebspersonal zu einer erhöhten Leistung motivieren.

Bei der Gestaltung der Ziele ist darauf zu achten, dass neben den quantitativen Kenngrößen auch qualitative Faktoren berücksichtigt werden. Weiters haben die theoretischen Erkenntnisse als auch die empirischen Ergebnisse gezeigt, dass die Individual-, Team- sowie Unternehmenszielebenen in einem Leistungsanreizsystem berücksichtigt werden sollen.

Da es bei LOGICDATA aktuell noch kein Leistungsanreizsystem gibt, stellt die Implementierung des Systems eine Herausforderung für das Unternehmen dar. Es ist darauf zu achten, dass ein Leistungssystem bei nicht sorgfältiger Planung ein wesentliches Risiko darstellt und Demotivation verursachen könnte. Das aktuelle Bonusmodell wurde im Zuge der Befragung grundsätzlich positiv bewertet, jedoch fehlt den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen der persönliche Anteil, damit die eigene Leistung am Unternehmenserfolg entsprechend gewürdigt wird.

Aufgrund der Auswirkungen der Covid-19-Pandemie und den damit verbundenen Umsatzeinbußen von 30 Prozent, hängt es vom Unternehmen ab, ob eine Implementierung eines Leistungsanreizsystems in der aktuellen Lage wirtschaftlich sinnvoll ist, denn die Untersuchungsergebnisse haben gezeigt, dass die Finanzierung

des Systems nur mithilfe eines Zusatzbudgets realisiert werden kann. Für LOGICDATA stellt dieser Umstand einen zusätzlichen Kostenfaktor dar, weshalb die Vor- und Nachteile eines Leistungsanreizsystems in der derzeitigen Lage sorgfältig evaluiert werden sollte.

13 Literaturverzeichnis

Bücher

Ayentimi, Tutu, Desmond (2018): Multinationals HRM policies and practices: Do national institutions in less developed countries really matter?, Festing, Marion/Royer, Susanne (Hrsg.), Bd. 15, 15. Aufl., München: Rainer Hampp Verlag

Backhaus, Klaus/**Voeth**, Markus (2014): Industriegütermarketing: Grundlagen des Business-to-Business-Marketings, 10. Aufl., München: Vahlen

Baumann, Stefan (2002): Kundenorientierung und Anreizsysteme, Externe und interne Kundenzufriedenheit als Messgrößen der Balanced Scorecard, 2. Aufl., Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag

Becker, Florian (2019): Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie, Berlin: Springer-Verlag GmbH [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-57838-4> [20.11.2020]

Belsch, Sergej (2015): Mitarbeiterbindung. So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource, Hamburg: Igel Verlag

Berthel, Jürgen/**Becker**, Fred G. (2017): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 11. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Brühl, Rolf (2016): Controlling - Grundlagen einer erfolgsorientierten Unternehmenssteuerung, 4. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen [online] <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800651955-1/titelei-inhaltsverzeichnis?page=1> [02.10.2020]

Bünting, Hans (1995): Organisatorische Effektivität von Unternehmungen - Ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden: Springer Fachmedien

Döring, Nicola/**Bortz**, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation. In den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Aufl., Berlin: Springer Verlag [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-41089-5.pdf> [12.01.2021]

Dugan, Michael K. (2009): The Furniture Wars, How America lost a fifty billion dollar industry, North Carolina: Goosepen Studio & Press

Etrillard, Stéhphane (2009): Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung - So bringen Sie Ihren Vertrieb auf Vordermann, 2. Aufl. Göttingen: Business Village

Eyer, Eckhard/**Hausmann**, Thomas (2018): Zielvereinbarung und variable Vergütung, Ein praktischer Leitfaden - nicht nur für Führungskräfte Mit elf ausführlichen Fallbeispielen, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Fehrenbacher, Dennis D. (2013): Design of Incentive Systems: Experimental Approach to Incentive and Sorting Effects

Fiedler, Rudolf (2014): Organisation kompakt, 3. Aufl. München: Oldenbourg

Franken, Swetlana (2010): Verhaltensorientierte Führung, Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-25270-0> [20.11.2020]

- Grewe**, Alexander (2012): Implementierung neuer Anreizsysteme - Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen, 4. Aufl., München: Rainer Hampp Verlag
- Gutmann**, Joachim (2017): Personalmanagement, 2. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware Verlag
- Haberfellner**, Reinhard (2012): Systems Engineering. Grundlagen und Anwendungen, 12. Aufl., Zürich: Orell Füssli
- Helm**, Roland/**Mauroner**, Oliver/**Steiner**, Michael (2015): Marketing, Vertrieb und Distribution. Konstanz, München: UVK [online] <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838541983> [17.10.2020]
- Hofte-Fankhauser**, Kathrin/**Wälty**, Hans F. (2011): Marktforschung. Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar, 3. Aufl., Zürich: Compendio Bildungsmedien
- Holtbrügge**, Dirk (2018): Personalmanagement, 7. Aufl., Berlin: Springer Gabler [online] <https://1lib.eu/book/3396092/9fb519> [03.10.2020]
- Homburg**, Christian/**Schäfer**, Heiko/**Schneider**, Janna (2012): Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Homburg**, Christian (2017): Marketingmanagement. Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://1lib.eu/book/2920186/b6330c> [18.10.2020]
- Hoppen**, Dieter (2018): Vertriebsmanagement. Steuerung des Firmenkundengeschäfts im Inland und im Export Lehrbuch und Nachschlagewerk, Berlin, Boston: Oldenbourg Wissenschaftsverlag
- Immerschitt**, Wolfgang/**Stumpf** Marcus (2019): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Kanning**, Uwe Peter (2017): Personalmarketing. Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg [online] <https://web-a-ebSCOhost-com.elibrary.cam-pus02.at/ehost/detail?sid=8f36c5b5-046d-496e-9979-> [07.10.2020]
- Kaschek**, Bernhard (2014): Vertrieb für Logistikdienstleister - Aufgaben, Organisation und Instrumente, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Kieser**, Heinz-Peter (2016): Variable Vergütung im Vertrieb, 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Kosel**, Marijan (2012): Aktiv und konsequent führen. Gute Mitarbeiter sind kein Zufall, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-7101-2.pdf> [24.12.2020]
- Kotler**, Philip/**Armstrong**, Gary (2018): Principles of Marketing, 17. Aufl., London: Pearson Education
- Krell**, Patrick (2014): Immaterielle Belohnungen, individuelle Kreativität und Innovationen in KMU - Eine empirische Analyse des mittleren und oberen Managements, Wiesbaden: Springer Gabler

- Kressler**, Herwig W. (2013): Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme: Motivation; Vergütung; Incentives, Nachdruck, München: Redline Verlag
- Kreutzer**, Ralf/**Rumler**, Andrea/**Wille-Baumkauff**, Benjamin (2015): B2B-Online-Marketing und Social Media. Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-04695-8> [08.11.2020]
- Kumlin**, Rainer (2010): Chancen und Risiken leistungsorientierter Vergütungssysteme, 1. Aufl., Hamburg: Diplomica Verlag [online] <https://permalink.obvsg.at/UGR/AC08983711> [22.09.2020]
- Kühnapfel**, Jörg B. (2017): Vertriebscontrolling - Methoden im praktischen Einsatz, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Kuß**, Alfred/**Kleinaltenkamp**, Michael (2016): Marketing-Einführung - Grundlagen – Überblick – Beispiele, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Kuß**, Alfred/**Wildner**, Raimund/**Kreis**, Henning (2018): Marktforschung – Datenerhebung und Analyse, 6. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Lück**, Helmut E./**Guski-Leinwand**, Susanne (2014): Geschichte der Psychologie, Strömungen, Schulen, Entwicklungen; 7. Auflage, Kohlhammer Verlag
- Magerhans**, Alexander (2016): Marktforschung - Eine praxisorientierte Einführung Wiesbaden: Springer Gabler
- Mayring**, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag
- Meffert**, Heribert/**Burmann**, Christoph/**Kirchgeorg**, Manfred/**Eisenbeiß**, Maik (2019): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 13. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Miebach**, Bernhard (2017): Handbuch Human Resource Management - Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation, Wiesbaden: Springer
- Nicolai**, Christiana (2018): Personalmanagement, 5. Aufl., München: UVK
- Oberzaucher**, Astrid (2017): Grundlagen der Marktforschung für die praktische Anwendung, 2. Aufl., Wien: NWV
- Olfert**, Klaus (2003): Personalwirtschaft, 10. Aufl., Ludwigshafen: Kiel
- Rädiker**, Stefan/**Kuckartz**, Udo (2019): Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA, Wiesbaden: Springer Gabler
- Pufahl**, Mario (2019): Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler
- Rosenstiel**, Lutz von (2015): Motivation im Betrieb. Mit Fallstudien aus der Praxis, 11. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-07810-2> [20.11.2020]
- Sass**, Enrico (2019): Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung - Was erwarten Arbeitnehmer?, Wiesbaden: Springer Gabler

Scheed, Bernd/Scherer, Petra (2019): Strategisches Vertriebsmanagement B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter, Wiesbaden: Springer Gabler

Schirmer, Uwe/Woydt, Sabine (2016): Mitarbeiterführung, 3. Aufl. Berlin Heidelberg: Springer Gabler [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-662-47915-5> [29.11.2020]

Scholz, Christian (2013): Personalmanagement - Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen, 6. Aufl., München: Vahlen

Scholz, Christian (2014): Grundzüge des Personalmanagements. München: Vahlen [online] https://elibrary.vahlen.de/10.15358/9783800648627_381/16-1-ueber-blick?page=1 [20.11.2020]

Sprenger, Reinhard K. (2012): Radikal führen, Frankfurt/New York: Campus Verlag

Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias (2014): Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente, 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler

Stöwe, Christian/Keromosemito, Lara (2013): Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Thies Cameron/Peterson, Timothy (2016): Intra-Industry Trade, Cooperation and Conflict in the Global Political Economy, California: Stanford University Press

Van der Markt, Roswitha A. (2012): Das Ich-will-mehr-Prinzip – Auf dem Weg zu einer neuen Leistungskultur; 1. Auflage, Springer Fachmedien Wiesbaden

Watzka, Klaus (2016): Zielbasiert vergüten – Konzeptentwicklung mit Entscheidungsbau-steinen, Wiesbaden Springer Gabler

Watzka, Klaus (2017): Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler

Weibel, Michael (2014): Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht. Untersu-chung erfolgskritischer Faktoren nach Geschäftstypen, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-04866-2> [10.10.2020]

Winkelmann, Peter (2012): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements – CRM, 5. Aufl., München: Vahlen

Wolf, Gunter (2019): Variable Vergütung: genial einfach Unternehmen steuern, Führungs-kräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern, 6. Aufl., Hamburg: Dashöfer

Sammelwerke und Handbücher

Ahlers, Peter/Laick, Steffen (2011): Identifikation und Evaluation von Talenten der Gene-ration Y, in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials Konzepte, Instru-mente und Best-Practice-Ansätze, 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 95 – 115

Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2015): Handbuch Business-to-Business-Marketing - Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing, Wiesbaden: Springer Gabler

Becker, Fred, G. (2004): Anreizsysteme und Mitarbeiterführung, in: Eyer, Eckhard (Hrsg.): Entgeltsysteme für produzierende Unternehmen, 4. Aufl., Düsseldorf: Symposium Publi-shing, S. 15 – 36

Belz, Christian/Reinhold, Michael (2012): Internationaler Industrievertrieb, in: Binckebanck, Lars/Belz, Christian (Hrsg.): Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft, Wiesbaden: Springer, S. 1 - 222

Engesaeth, Eric (2016): Compensation and Benefits: Essentials of Long-Term Incentive Plans, in: Zeuch, Matthias (Hrsg.): Handbook of Human Resource Management, Berlin: Springer-Verlag, S. 904 – 930 [online] <https://link.springer.com/reference-work/10.1007%2F978-3-662-44152-7> [07.10.2020]

Friedrich, Carlos/Diekmann, Marcus (2016): Auch Möbel geht online, in: Heinemann, Gerit/Gehrckens, Mathias/Wolters, Uly (2016): Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 279 – 300

Grawert, Achim (2012): Cafeteria-Systeme in Deutschland. 30 Jahre Individualisierung von Entgeltbestandteilen, in: Armutat, Sascha/Seisreiner, Achim (Hrsg.): Differentielles Management, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 109–123

Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2018): Motivation und Handeln: Einführung und Überblick, in Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (Hrsg.): Motivation und Handeln, 5. Aufl., Berlin: Springer Heidelberg, S. 1 – 13

Kauffeld, Simone/Martens, Anne (2014): Arbeitsanalyse und -gestaltung, in: Kauffeld, Simone (Hrsg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie, 2. Aufl., Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Nerdinger, Friedemann W. (2014): Interaktion und Kommunikation, in: Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, 3. Aufl., Berlin: Springer, S. 56 – 70

Schulz-Hardt, Stefan/Vogelgesang, Frank/Mojzisch, Andreas/Ehrling, Christoph (2014): Finanzpsychologie, in: Moser, Klaus (Hrsg.): Wirtschaftspsychologie, 2. Aufl., Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Schreier, Margit (2011): Qualitative Stichprobenkonzepte, in: Naderer, Gabriele/Balzer, Eva (Hrsg.): Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 241 – 256 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9262-8.pdf> [12.01.2021]

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

Trost, Armin (2018): Die Rolle von Employer Branding bei der Gewinnung von Führungsnachwuchskräften, in: von Au, Corinna (Hrsg.): Anreizsysteme für Leadership – Organisationen Employer Branding und Anreizsysteme der Next Practice, Wiesbaden: Springer [online] <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-17991-5> [30.09.2020]

Wieseke, Jan/Rajab, Thomas (2011): Professionelles Vertriebsmanagement – der Status Quo in Forschung und Praxis, in: Homburg, Christian/Wieseke, Jan (Hrsg.): Handbuch Vertriebsmanagement. Strategie – Führung – Informationsmanagement – CRM, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 245 - 280

Wilke, Michael (2013): Prozessoptimierung steigert die Arbeitszufriedenheit, in: Dilcher, Bettina/Hammerschlag, Lutz (Hrsg.): Klinikalltag und Arbeitszufriedenheit. Die Verbindung von Prozessoptimierung und strategischem Personalmanagement im Krankenhaus, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 23 - 54 [online] <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-01832-0.pdf> [01.01.2021]

Zentes, Joachim (2013): Vertikale Integration, in: Zentes/Joachim/Swoboda, Bernahrd/Morschtt, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (2013): Handbuch Handel - Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 89 - 101 [online] https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-3847-3_5 [03.12.2020]

Journals und Fachzeitschriften

Antolin, Daniel/**Kunold**, Rolf (2010): Vertriebssteuerung durch effektive Anreiz- und Prämiensysteme, in: marke41 6, S. 8–10 [online] <http://marke41.de/sites/default/files/media/autorenpdf/vertriebssteuerung.pdf> [22.12.2020]

Bommaraju, Raghu/**Hohenberg**, Sebastian (2018): Self-Selected Sales Incentives: Evidence of their Effectiveness, Persistence, Durability, and Underlying Mechanisms, in: Journal of Marketing, Volume 82, Issue 5 [online] <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jm.17.0002> [31.03.2020]

Chawla, Vaibhav/**Lyngdoh**, Teidorlang/**Guda**, Sridhar/**Purani**, Keyoor (2020): Systematic review of determinants of sales performance, in: Journal of Business & Industrial Marketing [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-07-2019-0322/full/html> [04.10.2020]

Chobanova, Rossitsa/**Popova**, Radostina (2015): Furniture Manufacturing Challenges on the world market, in: 8th International Scientific Conference Wood Processing and Furniture Manufacturing Challenges on the World Market, S. 47 - 56. [online] **Fehler! Linkreferenz ungültig.** [06.12.2020]

Chung, Doug J./**Steenburgh**, Thomas/**Sudhir**, K. (2010): Do Bonuses Enhance: Sales Productivity? A Dynamic Structural Analysis of Bonus-Based Compensation Plans, in: Marketing Science, 33 (2), S. 165 – 187 [online] https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/11-041_078c27e5-110c-4029-8576-108139a05b77.pdf [09.10.2020]

Chung, Doug J. (2015): How to Really Motivate Salespeople, in: Harvard Business Review, Volume 93, Nr. 4, S. 54 – 61 [online] <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48979> [15.09.2020]

Gereffe, Gary/**Humphrey**, John/**Sturgeon**, Timothy (2005): The Governance of Global Value Chain, in: Review of International Political Economy, Volume 12 , Seite 78 – 104 [online] https://www.researchgate.net/publication/200465546_The_Governance_of_Global_Value_Chain [03.12.2020]

Haselhoff, Vanessa/**Holz Müller**, Hartmut (2016): Qualitative Marktforschung, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, peer reviewed, Jg. 45, Nr. 11, S. 585 – 589

Han, Xiao/**Wen**, Yali/**Kant**, Shashi (2009): The global competitiveness of the Chinese wooden furniture industry, in: Forest Policy and Economics, Volume 11, S. 561 – 569 [online] <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1389934109000823?via%3Dihub> [23.11.2020]

Islami, Xhavit/**Mulolli**, Enis/**Mustafa**, Naim (2018): Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, in: Future Business Journal [Peer Reviewed] 4 (1), S. 94-108 [online] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314721016300275> [05.01.2021]

Kaplinsky, Raphael/**Memedovic**, Olga/**Morris**, Mike/**Readman**, Jeff (2003): The global wood furniture value chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries, in:

World Development Vol. 30, No. 7, S. 1159 – 1177, Vienna [online] <https://www.researchgate.net/publication/222681296> The Globalization of Product Markets and Immiserizing Growth Lessons From the South African Furniture Industry [1.12.2020]

Kienbaum (2018): Vergütungsreport Führungskräfte, in: Vergütungsreport Führungskräfte, 56. Ausgabe [online] <https://kienbaum.com/114268708-Verguetungsreport-fuehrungskraefte-56-ausgabe.html> [05.10.2020]

Lee, Yuk/Malik, Ashish/Rosenberger Philip J./Sharma, Piyush (2020): Demystifying the differences in the impact of training and incentives on employee performance, in: Journal of Knowledge Management, Volume 24, Issue 8 [online] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-04-2020-0309/full/html> [04.10.2020]

Malek, Stacey/Sarin, Shikhar/Jaworski, Bernard (2018): Sales management control systems. Review, synthesis, and directions for future exploration, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, peer reviewed, Jg. 30, Nr. 1, S. 30 - 55 [online] <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08853134.2017.1407660> [01.02.2021]

Mullins, Ryan/Panagopoulos, Nikolaos (2019): Understanding the theory and practice of team selling: An introduction to the special section and recommendations on advancing sales team research, in: Industrial Marketing Management, peer reviewed, Volume 77, S. 1 - 3 [online] <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985011830155X?via%3Dihub> [02.10.2020]

Norberg, A., Patricia (2017): Employee Incentive Programs: Recipient Behaviors in Points, Cash, and Gift Card Programs, in: Performance Improvement Quarterly, Jg. 29, Nr. 4, S. 375 - 388

Renda, Andrea (2014): Study on the EU furniture market situation and a possible furniture products initiative, in: Europäischen Kommission GD Unternehmen und Industrie, ENTR/008/006 [online] <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/7572/attachments/1/translations> [28.09.2020]

Santosi, Singgih/Sutedjo Dharma Oetomo, Budi (2018): Influence of Motivation and Self-Efficacy on Entrepreneurial Intention to Run a Business, in: Expert Journal of Marketing, Volume 6, Nr. 1, S. 14 - 21 [online] http://marketing.expertjournals.com/ark:/16759/EJM_603santoso14-21.pdf [28.03.2020]

Schwuchow, Karlheinz (2018): Die Trendwende in der Motivationsforschung, in: Personalwirtschaft, Volume 7, S. 66 - 67 [online] https://www.wiso-net.de/login?targetUrl=%2Fdocument%2FPWI_789789D4072AD9523E18D5A263FD233E [10.12.2019]

Song, Mingyao/Gazo, Rado (2013): Competitiveness of US Household and Office Furniture Industry, in: International Journal of Economics and Management Engineering, Volume 3, Issue 2, S. 47 – 55 [online] <http://www.academicpub.org/ijeme/paper-Info.aspx?PaperID=4398> [28.09.2020]

Sujatha, R./Dudeja, Abhilasha (2015): Incentive Systems: Issues and Challenges, in: Journal of Business and Management, Volume 17, Nr. 2, S. 64 - 70 [online] <http://iosrjournals.org/iosr-ibm/papers/Vol17-issue7/Version-2/I017726470.pdf> [11.01.2021]

Von Hülsen, Hans-Carl (2019): Variable Vergütung auf dem Rückzug?, in: Controlling & Management Review, Nr. 63, S. 8 – 17 [online] <https://link.springer.com/article/10.1007/s12176-019-0008-7> [19.09.2020]

Vöster, Johannes/Kuntner, Tobias (2016): Erfolgsfaktoren bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen, in: Sales Management Review, Nr. 2, S. 58 - 68 [online] <https://www.springerprofessional.de/erfolgsfaktoren-bei-der-ausgestaltung-von-vergue-tungssystemen/10004216> 30.12.2020

Walcott, Susan M. (2013): A Profile of the Furniture Manufacturing Industry, Global Restructuring, New York: Business Expert Press

Wolf, Gunther (2012): Employer Branding: Wahre Schönheit kommt von innen. Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Jg. 67, Nr. 8, S. 470 – 472

Zimmermann, Alexandra/Falkner, Gina/Müllner Julia (2013): Identifikation und Nicht-Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Organisation nach Veränderungsprozessen; in: Journal für Psychologie, Nr. 21, Ausgabe 3, S. 1 - 30 [online] <https://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/ar-ticle/view/303/335> [01.01.2021]

Beiträge aus Internetquellen

Friedrich, Fratschner (2015): Provisionssysteme sind nicht mehr zielführend, in: Vertriebsmanager [online] <https://www.vertriebsmanager.de/ressort/provisionssysteme-sind-nicht-mehr-zielfuehrend-1741223465> [16.09.2020]

Hengsberger, Angela (2020): Wie sich der Möbelhandel auf das digitale Zeitalter einschwingt [online] <https://www.lead-innovation.com/blog/m%C3%B6belhandel> [08.12.2020]

Lauchnauer, David (2017): Unternehmensziele – SMARTe Vorgaben für Ihr KMU [online] <https://blog.myfactoryschweiz.ch/erp-blog/unternehmensziele-smarte-vorgaben-fuer-ihr-kmu#:~:text=Bei%20qualitativen%20Zielen%20ist%20der,Steigerung%20der%20Kunden-zufriedenheit> [22.12.2020]

Mai, Jochen (2021): Intrinsische Motivation: Was ist das? Wie kann man sie fördern? [online] <https://karrierebibel.de/intrinsische-motivation/> [11.01.2021]

Pulidindi, Kiran/Pandey, Hemant (2020): Furniture Market Size By Material [online] <https://www.gminsights.com/industry-analysis/furniture-market> [05.12.2020]

PwC (2019): Die deutsche Möbelbranche – Marktüberblick 2019 [online] <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/die-deutsche-moebelbranche-marktueberblick-2019.html> [08.12.2020]

Statista (2019): Furniture market worldwide [online] <https://www.statista.com/study/58313/furniture-market-worldwide/> [24.09.2020]

Statista (2020a): Furniture Report 2020 – Office Furniture [online] <https://www.statista.com/outlook/17050000/102/office-furniture/europe> [24.09.2020]

Williams, Ben (2020): 5 Major trends in the furniture industry for 2020 [online] <https://aboutmanchester.co.uk/5-major-trends-in-the-furniture-industry-for-2020/> [08.12.2020]

Worldatlas (2017): Top Furniture Exporting Countries [online] <https://www.worldatlas.com/articles/top-furniture-exporting-countries-2014.html> [06.12.2020]

World Trade Organization (2019): World Trade Report 2019 - The future of services trade [online] https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/00_wtr19_e.pdf [28.09.2020]

Sonstige Quellen

Klug, Florian, Mag. (FH), Key Account Manager, LOGICDATA Electronic & Software Entwicklungs GmbH, [27.08.2020]

LOGICDATA (2017): Unternehmenspräsentation [unveröffentlichte Quelle]

LOGICDATA (2021a): Jährliches Mitarbeiter-Performance Gespräch – Template [unveröffentlichte Quelle]

LOGICDATA (2021b): Präsentation Objective Key Results 2021 [unveröffentlichte Quelle]

LOGICDATA (2021c): Management System [unveröffentlichte Quelle]

Oswald, Karin, Mag., Head of HR, LOGICDATA Electronic & Software Entwicklungs GmbH, [29.09.2020]

Interne Probanden/Probandinnen

Proband 1 [01.03.2021]

Proband 2 [26.02.2021]

Proband 3 [03.03.2021]

Proband 4 [01.03.2021]

Proband 5 [08.03.2021]

Proband 6 [09.03.2021]

Proband 7 [10.03.2021]

Proband 8 [18.03.2021]

Externe Probanden/Probandinnen

Proband 9 [03.03.2021]

Proband 10 [11.03.2021]

Proband 11 [10.03.2021]

Proband 12 [05.03.2021]

Proband 13 [17.03.2021]

Proband 14 [17.03.2021]

Proband 15 [19.03.2021]

14 Anhang

Anhang Inhaltsverzeichnis

1 Planung der Feldarbeit	A-2
2 Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen (Externe Befragung)	A-3
3 Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen (Interne Befragung)	A-7
4 Projektplan	A-11

Anhang Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Projektplan Teil 1	A-11
Abbildung A-2: Projektplan Teil 2	A-12
Abbildung A-3: Projektplan Teil 3	A-13
Abbildung A-4: Projektplan Teil 4	A-14

Anhang Tabellenverzeichnis

Tabelle A-1: Zeitplan zur Durchführung der Feldarbeit.....	A-2
Tabelle A-2: Externer Gesprächsleitfaden für Einzelexplorationen	A-6
Tabelle A-3: Interner Gesprächsleitfaden für Einzelexplorationen.....	A-10

1 Planung der Feldarbeit

Die Erhebung der Daten der Primärmarktforschung erfolgt im Zeitraum von Februar bis März 2021. Ein übersichtlicher Zeitplan ist in der Tabelle A-1 dargestellt. Die Befragung der externen Probanden/Probandinnen wird online, mittels MS-Teams oder telefonisch durchgeführt. Die internen Probanden/Probandinnen (Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA) werden am Standort in Deutschlandsberg persönlich interviewt. Die Terminvereinbarung erfolgt individuell nach Rücksprache mit den externen und internen Interviewpartnern/-partnerinnen.

Vorgang	Zeitraum
Feedback aus MAS2 mit Couch analysieren und einarbeiten	23.01 - 26.01
Probanden/Probandinnen für externe Befragung akquirieren und Termine vereinbaren	26.01 - 17.02
Gesprächsleitfaden für externe Befragungen erstellen	26.01 - 29.01
Gesprächsleitfaden an Betreuer senden	29.01 - 29.01
Feedback von Betreuer einarbeiten	01.02 - 02.02
Externe Befragungen durchführen	03.02 - 20.02
Interviews transkribieren	07.02 - 20.03
Erkenntnisse der externen Befragungen auswerten als Basis der internen Befragungen	23.02 - 26.02
Gesprächsleitfaden für interne Befragungen erstellen	26.02 - 28.02
Gesprächsleitfaden an Betreuer senden	28.02 - 28.02
Feedback von Betreuer einarbeiten	02.03 - 03.03
Interne Befragungen durchführen	04.03 - 17.03
Befragungen auswerten	20.03 - 25.03
Marktforschungsergebnisse darstellen	25.03 - 31.03

Tabelle A-1: Zeitplan zur Durchführung der Feldarbeit (Eigene Darstellung)

2 Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen (Externe Befragung)

Gesprächsleitfaden für die Einzelexplorationen „Leistungsanreizsysteme für VertriebsmitarbeiterInnen“

Um das Leistungsanreizsystem für die Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen von LOGICDATA optimal entwickeln zu können, werden Einzelexplorationen mit externen Probanden/Probandinnen aus dem Bereich des B2B-Produktgeschäftes und des B2B-Zuliefergeschäftes durchgeführt.

Ziel und Zweck der Einzelinterviews

- Erhebung der Gestaltungsdimensionen hinsichtlich der Förderung von Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Motivation, um eine Leistungssteigerung zu bewirken und eine langfristige positive Beeinflussung der Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Bindungsbereitschaft zu erzielen.
- Identifikation von Bemessungs- und Zielvereinbarungsgrundlagen für Leistungsanreizsysteme für den Vertrieb.
- Erhebung möglicher Verteilungsschlüssel bezüglich der variablen Vergütung der unterschiedlichen Zielebenen (Individual / Team / Unternehmen).
- Erhebung der Wirkung von materiellen und immateriellen Anreizelementen.
- Untersuchung des Ausschüttungszeitraums von variablen Vergütungsbestandteilen.

Termin und Ort

- Die Interviewtermine werden individuell mit den jeweiligen Probanden/Probandinnen vereinbart.
- Aufgrund der Corona Pandemie werden die externen Probanden/Probandinnen online mittels MS-Teams befragt.
- Für die Dauer eines Interviews ist eine Zeit von 40 – 60 Minuten vorgesehen.
- Die Befragungen werden aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Datum Interview:		
Name Interviewpartner:		
Position:		
Geschlecht:	<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich
Einstieg		Steuerungsfragen Anmerkungen
	<p>Liebe/r XY,</p> <p>ich möchte mich direkt herzlich bei Ihnen bedanken, dass Sie sich die Zeit für mich und meine Befragung nehmen. Dieses Interview wird im Rahmen meiner Masterarbeit für das berufsbegleitende Masterstudium Sales Management am Campus 02 in Kooperation mit LOGICDATA durchgeführt. Es geht um eine Neuentwicklung eines Leistungsanreizsystems für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen der LOGICDATA Elektronik & Software Entwicklungs GmbH. Dabei ist jedoch die tatsächliche Implementierung des Leistungsanreizsystems nicht Teil dieser Arbeit.</p> <p>Die Teilnahme an diesem Interview ist völlig freiwillig und es sind jederzeit Fragen gestattet. Die von Ihnen getätigten Aussagen sind natürlich streng vertraulich und werden anonym behandelt. Aufgrund der Nachvollziehbarkeit und zu Dokumentationszwecken wird das Interview aufgenommen und anschließend transkribiert, danach wird die Aufnahme gelöscht. Einzelne Teile des Interviews werden in der Masterarbeit anonym wiedergegeben.</p> <p>Im Zuge der Befragung gibt es kein richtig oder falsch. Es steht Ihre persönliche Meinung im Vordergrund. Sie können somit so frei als möglich auf meine Fragen antworten. Die Befragung sollte zwischen 40 und 60 Minuten dauern. Wenn es keine weiteren Fragen gibt, würde ich sehr gerne mit dem Interview starten.</p>	<p>Kurze Einführung in die Thematik inklusive der Möglichkeit für Rückfragen. Vorstellung Interviewer</p> <p>Erklärung Befragungsablauf</p>
0	<p>Würden Sie sich persönlich und Ihr Aufgabengebiet in Ihrem Unternehmen bitte kurz vorstellen?</p> <p>- Wie lange sind Sie bereits in dieser Position?</p>	<p>Vorstellung Interviewpartner</p>
Eisbrecherfragen (Motivation)		
1	Was motiviert Sie in Ihrer täglichen Arbeit?	Was bewegt Sie dazu Höchstleistungen zu erbringen?
2	Welche Maßnahmen werden aktuell gesetzt, die zur Motivationssteigerung führen?	Welche Faktoren sind für Sie besonders förderlich? Welche zusätzlichen Faktoren wären für Sie motivierend?
3	Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen motivierten Mitarbeiter in einem Unternehmen aus?	

Zielvereinbarungssystem		
4	<p>Wie erfolgt Ihre persönliche Zielvereinbarung?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wer ist für die Zielfestlegung verantwortlich? 	Top-Down Vorgabe, Vorschlag von den Mitarbeitern, Gemeinsame Festlegung mit der Führungskraft
5	<p>Anhand welcher Faktoren bzw. Bemessungsgrundlagen werden die Ziele festgelegt?</p> <p>Welche Zieltypen werden verwendet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aufgabenziele (Inhalt, Termin, Ausmaß der Aufgabe) - Leistungsziele (z.B. Umsatz, Gewinn, Qualität) - Ressourcenziele (z.B. Einsparung) - Innovationsziele (Verbesserung, Neuentwicklungen) - Verhaltensziele (Verbesserung Informationsfluss) - Personalentwicklungsziele (Erweiterung von Kompetenzen) 	Welche Ziele könnten noch relevant sein?
6	Sollte vermehrt der Fokus auf quantitative oder qualitative Ziele gelegt werden?	Beispiele für qualitative Ziele: Erarbeitung einer Strategie, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Einführung CRM
7	<p>Was ist konkret zu tun, um die Ziele zu erreichen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie groß ist der Einfluss, den Sie selbst nehmen können? 	Ist Ihre Zielvereinbarung SMART gestaltet? z.B. „mehr Umsatz erzielen“ wäre nicht spezifisch
8	Wie erfolgt die Beurteilung der Zielerreichung?	Objektive Beurteilung? Was passiert, wenn die Ziele nicht erreicht werden?
Leistungsanreizsystem		
9	Was verbinden Sie generell mit Leistungsanreizsystemen?	Offene Frage, erzählen lassen
10	Wie könnte ein Leistungsanreizsystem einen Einfluss auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft von Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen haben?	Offene Frage, erzählen lassen
11	Wie könnte Ihrer Meinung nach ein Leistungsanreizsystem optimal gestaltet werden?	Speziell auf die Rahmenbedingungen des Geschäftsfeldes (B2B Produkt, Zulieferer) im Vertrieb eingehen
12	<p>Welche Anforderungen muss ein Leistungsanreizsystem erfüllen, damit das System eine positive Wirkung erzielen kann?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was könnte passieren, wenn diese nicht erfüllt werden? 	leistungsorientiert, transparent, nachvollziehbar, flexibel, konsistent
13	Wie könnte mithilfe eines Leistungsanreizsystems die Mitarbeiterbindung erhöht werden?	Durch welche Faktoren könnte die Mitarbeiterbindung zusätzlich erhöht werden?

Gestaltungsdimensionen Leistungsanreizsystem								
14	<p>Welche Formen von Anreizelementen sind Ihrer Meinung nach geeignet Mitarbeiter langfristig zu motivieren?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #D3D3D3;">Materielle Anreize</th> <th style="background-color: #D3D3D3;">Nichtmaterielle Anreize</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Lohn/Gehalt • Sonderzahlungen (z. B. Bonus, Urlaubs-/Weihnachtsgeld) • Gewinnbeteiligung • Dienstwagen • Incentives (z. B. Reise) • Notebook/Diensthandy </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Betriebsklima/-kultur • Arbeitsgestaltung • Anerkennung/Status • Qualifikation • Kommunikation • Führungskultur </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge • Betriebskrankenkasse • Betriebskindergarten • Fahrtkostenerstattung • Parkplatz • Sonderkonditionen (für im Unternehmen hergestellte Produkte oder Dienstleistungen) • Dienstwohnung • Verpflegung/Kantine </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • (Sonder-) Urlaub • Gesundheitsförderung/-vorsorge • Kulturelle Angebote • Freistellung für karitative Projekte • Betriebsfeiern • Sozialkontakte • Betriebssport </td> </tr> </tbody> </table>	Materielle Anreize	Nichtmaterielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn/Gehalt • Sonderzahlungen (z. B. Bonus, Urlaubs-/Weihnachtsgeld) • Gewinnbeteiligung • Dienstwagen • Incentives (z. B. Reise) • Notebook/Diensthandy 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Betriebsklima/-kultur • Arbeitsgestaltung • Anerkennung/Status • Qualifikation • Kommunikation • Führungskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge • Betriebskrankenkasse • Betriebskindergarten • Fahrtkostenerstattung • Parkplatz • Sonderkonditionen (für im Unternehmen hergestellte Produkte oder Dienstleistungen) • Dienstwohnung • Verpflegung/Kantine 	<ul style="list-style-type: none"> • (Sonder-) Urlaub • Gesundheitsförderung/-vorsorge • Kulturelle Angebote • Freistellung für karitative Projekte • Betriebsfeiern • Sozialkontakte • Betriebssport 	<p>Materielle oder immaterielle Anreize? Monetäre Vergütungsbestandteile (z.B. jährlicher Bonus) als selbstverständlich wahrgenommen → Hygienefaktoren</p> <p>Welche Anreize gibt es, die Sie zu einer erhöhten Leistung motivieren würden? z.B. Dienstwagen?</p>
Materielle Anreize	Nichtmaterielle Anreize							
<ul style="list-style-type: none"> • Lohn/Gehalt • Sonderzahlungen (z. B. Bonus, Urlaubs-/Weihnachtsgeld) • Gewinnbeteiligung • Dienstwagen • Incentives (z. B. Reise) • Notebook/Diensthandy 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Betriebsklima/-kultur • Arbeitsgestaltung • Anerkennung/Status • Qualifikation • Kommunikation • Führungskultur 							
<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge • Betriebskrankenkasse • Betriebskindergarten • Fahrtkostenerstattung • Parkplatz • Sonderkonditionen (für im Unternehmen hergestellte Produkte oder Dienstleistungen) • Dienstwohnung • Verpflegung/Kantine 	<ul style="list-style-type: none"> • (Sonder-) Urlaub • Gesundheitsförderung/-vorsorge • Kulturelle Angebote • Freistellung für karitative Projekte • Betriebsfeiern • Sozialkontakte • Betriebssport 							
15	<p>Welches Leistungsanreizsystem gibt es aktuell in Ihrem Unternehmen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fühlen Sie sich dadurch motivierter mehr Leistung zu erbringen? 	<p>Was würden Sie an der aktuellen Situation verbessern, wenn Sie die Chance dazu hätten?</p>						
16	<p>Welche der nachfolgenden Zielebenen sollten in einem Leistungsanreizsystem berücksichtigt werden?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Individualziele - Teamziele - Unternehmensziele 	<p>Hinterfragen Warum? Welche Vorteile ergeben die unterschiedlichen Ebenen?</p>						
17	<p>In welchem Verhältnis sollten diese Zielebenen prozentual gewichtet werden?</p>	<p>(z.B. 40:30:30)? Warum?</p>						
18	<p>Wie viel Prozent des Gehalts haben Sie aktuell variabel (leistungsabhängig)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Denken Sie, dass es im Vertrieb besser ist mit hohen variablen Gehaltsanteilen zu arbeiten oder mit hohen fixen Gehaltsanteilen? 	<p>Welche Auswirkungen hätte ein hoher oder niedriger Anteil? Prozentualer Anteil für alle Vertriebsmitarbeiter gleich oder unterschiedlich sein?</p>						
19	<p>Wie könnte der Ausschüttungsrhythmus der Anreizbestandteile erfolgen?</p>	<p>Direkt nach Geschäftsabschluss, monatlich, halbjährlich, einmal jährlich? quartalsweise? Wie empfinden Sie diesen Rhythmus?</p>						
Abschluss								
20	<p>Gibt es Nachteile von Leistungsanreizsystemen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hürden bzw. Erfolgsfaktoren die bei der Entwicklung zu beachten sind? <p>Damit wären wir auch schon am Ende des Interviews, gibt es aus Ihrer Sicht noch weitere Aspekte zur besprochenen Thematik, die Sie ergänzen möchten?</p>	<p>Wenn ja, welche sind das? Wenn nein, für die Zeit bedanken und verabschieden</p>						

Tabelle A-2: Externer Gesprächsleitfaden für Einzelexplorationen (Eigene Darstellung)

3 Gesprächsleitfaden Einzelexplorationen (Interne Befragung)

Gesprächsleitfaden für die Einzelexplorationen

„Leistungsanreizsysteme für VertriebsmitarbeiterInnen im B2B-Integrationsgeschäft“

Ziel und Zweck der Einzelinterviews

- Erhebung der Gestaltungsdimensionen hinsichtlich der Förderung von Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Motivation, um eine Leistungssteigerung zu bewirken und eine langfristige positive Beeinflussung der Mitarbeiter-/Mitarbeiterinnen-Bindungsbereitschaft zu erzielen.
- Erhebung der Besonderheiten des B2B-Integrationsgeschäfts für die Ausgestaltung des Anreizsystems für die Vertriebsmitarbeiter von LOGICDATA.
- Identifikation von Bemessungs- und Zielvereinbarungsgrundlagen für Leistungsanreizsysteme im B2B-Integrationsgeschäft für den Vertrieb.
- Erhebung möglicher Verteilungsschlüssel bezüglich der variablen Vergütung der unterschiedlichen Zielebenen (Individual / Team / Unternehmen).
- Erhebung der Wirkung von materiellen und immateriellen Anreizelementen.
- Untersuchung des Ausschüttungszeitraums von variablen Vergütungsbestandteilen.

Termin und Ort

- Die Interviewtermine werden individuell mit den jeweiligen Probanden/Probandinnen vereinbart.
- Die Befragung der internen Vertriebsmitarbeiter findet bei LOGICDATA statt.
- Für die Dauer eines Interviews ist eine Zeit von 40 – 60 Minuten vorgesehen.
- Die Befragungen werden aufgezeichnet und anschließend transkribiert.

Datum Interview:		
Name Interviewpartner:		
Position:		
Geschlecht:	<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich
Einstieg		Steuerungsfragen Anmerkungen
	<p>Liebe/r XY,</p> <p>ich möchte mich direkt herzlich bei dir bedanken, dass du dir die Zeit für mich und meine Befragung nimmst. Dieses Interview wird im Rahmen meiner Masterarbeit für das berufsbegleitende Masterstudium Sales Management am Campus 02 in Kooperation mit LOGICDATA durchgeführt. Es geht um eine Neuentwicklung eines Leistungsanreizsystems für Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen bei LOGICDATA. Dabei ist jedoch die tatsächliche Implementierung des Leistungsanreizsystems nicht Ziel dieser Arbeit.</p> <p>Die Teilnahme an diesem Interview ist völlig freiwillig und es sind jederzeit Fragen gestattet. Die von dir getätigten Aussagen sind natürlich streng vertraulich und werden anonym behandelt. Aufgrund der Nachvollziehbarkeit und zu Dokumentationszwecken wird das Interview aufgenommen und anschließend transkribiert, danach wird die Aufnahme gelöscht. Einzelne Teile des Interviews werden in der Masterarbeit anonym wiedergegeben.</p> <p>Im Zuge der Befragung gibt es kein richtig oder falsch. Es steht die persönliche Meinung im Vordergrund, du kannst somit so frei als möglich auf meine Fragen antworten. Die Befragung sollte zwischen 40 und 60 Minuten dauern. Wenn es keine weiteren Fragen gibt, würde ich sehr gerne mit dem Interview starten.</p> <p>0 Würdest du dich und dein Aufgabengebiet bei LOGICDATA bitte kurz vorstellen? Seit wann bist du bei LOGICDATA tätig?</p>	<p>Kurze Einführung in die Thematik inklusive der Möglichkeit für Rückfragen.</p> <p>Erklärung Befragungsablauf</p>
Eisbrecherfragen (Motivation)		
1	Was motiviert dich in deiner täglichen Arbeit?	Was bewegt dich dazu Höchstleistungen zu erbringen?
2	Welche Maßnahmen werden aktuell gesetzt, die zur Motivationssteigerung führen?	Welche Faktoren sind für dich besonders förderlich? Welche zusätzlichen Faktoren wären für dich motivierend?
Zielvereinbarungssystem		
3	Wie erfolgt deine persönliche Zielvereinbarung? - Wer ist für die Zielfestlegung verantwortlich?	Top-Down Vorgabe, Vorschlag von den Mitarbeitern, Gemeinsame Festlegung mit der Führungskraft

4	Anhand welcher Faktoren bzw. Bemessungsgrundlagen werden die Ziele festgelegt? <ul style="list-style-type: none"> - Welche Zieltypen werden verwendet? - Sollte vermehrt der Fokus auf quantitative oder qualitative Ziele gelegt werden? (Beispiele für qualitative Ziele: Erarbeitung einer Strategie, Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Einführung CRM) 	Zieltypen: Aufgabenziele, Leistungsziele, Innovationsziele, Verhaltensziele, Personalentwicklungsziele Welche Ziele könnten noch relevant sein?
5	Was ist konkret zu tun, um die Ziele zu erreichen? <ul style="list-style-type: none"> - Wie groß ist der Einfluss, den du selbst nehmen kannst? 	Ist deine Zielvereinbarung SMART gestaltet? z.B. „mehr Umsatz erzielen“ wäre nicht spezifisch
6	Wie erfolgt die Beurteilung der Zielerreichung?	Objektive Beurteilung? Was passiert, wenn die Ziele nicht erreicht werden?

Leistungsanreizsystem

7	Was verbindest du generell mit Leistungsanreizsystemen? <ul style="list-style-type: none"> - Wie siehst du das aktuelle Bonussystem von LD? 	Offene Frage, erzählen lassen
8	Wie könnte ein Leistungsanreizsystem einen Einfluss auf die Motivation und die Leistungsbereitschaft von Vertriebsmitarbeiter/-mitarbeiterinnen haben?	Offene Frage, erzählen lassen
9	Wie könnte deiner Meinung nach ein Leistungsanreizsystem optimal gestaltet werden?	Speziell auf die Rahmenbedingungen des B2B-Integrationsgeschäfts im Vertrieb eingehen
10	Welche Anforderungen muss ein Leistungsanreizsystem erfüllen, damit das System eine positive Wirkung erzielen kann? <ul style="list-style-type: none"> - Was könnte passieren, wenn diese nicht erfüllt werden? 	leistungsorientiert, transparent, nachvollziehbar, flexibel, konsistent
11	Wie könnte mithilfe eines Leistungsanreizsystems die Mitarbeiterbindung erhöht werden?	Durch welche Faktoren könnte die Mitarbeiterbindung zusätzlich erhöht werden?

Gestaltungsdimensionen Leistungsanreizsystem

12	Welche Formen von Anzelelementen sind deiner Meinung nach geeignet Mitarbeiter langfristig zu motivieren? <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #d3d3d3;">Materielle Anreize</th> <th style="background-color: #d3d3d3;">Nichtmaterielle Anreize</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Lohn/Gehalt • Sonderzahlungen (z. B. Bonus, Urlaubs-/Weihnachtsgeld) • Gewinnbeteiligung • Dienstwagen • Incentives (z. B. Reise) • Notebook/Diensthandy </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Betriebsklima/-kultur • Arbeitsgestaltung • Anerkennung/Status • Qualifikation • Kommunikation • Führungskultur </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge • Betriebskrankenkasse • Betriebskindergarten • Fahrtkostenerstattung • Parkplatz • Sonderkonditionen (für im Unternehmen hergestellte Produkte oder Dienstleistungen) • Dienstwohnung • Verpflegung/Kantine </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • (Sonder-) Urlaub • Gesundheitsförderung/-vorsorge • Kulturelle Angebote • Freistellung für karitative Projekte • Betriebsfeiern • Sozialkontakte • Betriebssport </td> </tr> </tbody> </table>	Materielle Anreize	Nichtmaterielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn/Gehalt • Sonderzahlungen (z. B. Bonus, Urlaubs-/Weihnachtsgeld) • Gewinnbeteiligung • Dienstwagen • Incentives (z. B. Reise) • Notebook/Diensthandy 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Betriebsklima/-kultur • Arbeitsgestaltung • Anerkennung/Status • Qualifikation • Kommunikation • Führungskultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge • Betriebskrankenkasse • Betriebskindergarten • Fahrtkostenerstattung • Parkplatz • Sonderkonditionen (für im Unternehmen hergestellte Produkte oder Dienstleistungen) • Dienstwohnung • Verpflegung/Kantine 	<ul style="list-style-type: none"> • (Sonder-) Urlaub • Gesundheitsförderung/-vorsorge • Kulturelle Angebote • Freistellung für karitative Projekte • Betriebsfeiern • Sozialkontakte • Betriebssport 	Materielle oder immaterielle Anreize? Monetäre Vergütungsbestandteile (z.B. jährlicher Bonus) als selbstverständlich wahrgenommen → Hygienefaktoren Was sagst du zu monetären Vergütungen? Welche Anreize gibt es, die dich zu einer erhöhten Leistung motivieren würden? z.B. Dienstwagen?
Materielle Anreize	Nichtmaterielle Anreize							
<ul style="list-style-type: none"> • Lohn/Gehalt • Sonderzahlungen (z. B. Bonus, Urlaubs-/Weihnachtsgeld) • Gewinnbeteiligung • Dienstwagen • Incentives (z. B. Reise) • Notebook/Diensthandy 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Betriebsklima/-kultur • Arbeitsgestaltung • Anerkennung/Status • Qualifikation • Kommunikation • Führungskultur 							
<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge • Betriebskrankenkasse • Betriebskindergarten • Fahrtkostenerstattung • Parkplatz • Sonderkonditionen (für im Unternehmen hergestellte Produkte oder Dienstleistungen) • Dienstwohnung • Verpflegung/Kantine 	<ul style="list-style-type: none"> • (Sonder-) Urlaub • Gesundheitsförderung/-vorsorge • Kulturelle Angebote • Freistellung für karitative Projekte • Betriebsfeiern • Sozialkontakte • Betriebssport 							

13	Ist dir der Begriff Cafeteria-System im Zusammenhang mit Leistungsanreizsystemen bekannt? <ul style="list-style-type: none"> - Individuelle Auswahl von materiellen und immateriellen Leistungsbausteinen - Glaubst du, dass ein solches System bei LOGICDATA umsetzbar wäre? 	Wenn nicht, dann kurz erklären und die persönliche Meinung dazu einholen Hinterfragen - Warum - Ja / Nein?
14	Welche der nachfolgenden Zielebenen sollten in einem Leistungsanreizsystem berücksichtigt werden? <ul style="list-style-type: none"> - Individualziele - Teamziele, - Unternehmensziele 	Hinterfragen Warum? Welche Vorteile ergeben die unterschiedlichen Ebenen?
15	In welchem Verhältnis sollten diese Zielebenen prozentual gewichtet werden?	(z.B. 40:30:30) Hinterfragen Warum?
16	Wie viel Prozent des Gehalts dürfte maximal variabel (leistungsabhängig) sein? <ul style="list-style-type: none"> - Welche Auswirkungen hätte ein hoher oder niedriger Anteil? 	Prozentualer Anteil für alle Vertriebsmitarbeiter gleich oder sollte er unterschiedlich gestaltet sein?
17	Wie könnte der Ausschüttungsrhythmus der Anreizbestandteile erfolgen?	Einmal jährlich? Quartalsweise? Was würde dich mehr motivieren?
Abschluss		
18	Welche Faktoren könnten dafür verantwortlich sein, dass es bei LOGICDATA bisher noch kein Leistungsanreizsystem gibt?	Gibt es Nachteile von Leistungsanreizsystemen? Hürden bzw. Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung?
19	Wie könnte ein Leistungsanreizsystem bei LOGICDATA finanziert werden? Damit wären wir auch schon am Ende des Interviews, gibt es noch aus deiner Sicht noch weitere wichtige Aspekte zur besprochenen Thematik, die du ergänzen möchtest? <ul style="list-style-type: none"> • Wenn ja, welche sind das? • Wenn nein, für die Zeit bedanken und verabschieden. 	Fixe in Variable, Zusatzbudget, Selbstfinanzierung

Tabelle A-3: Interner Gesprächsleitfaden für Einzelexplorationen (Eigene Darstellung)

14.4 Projektplan

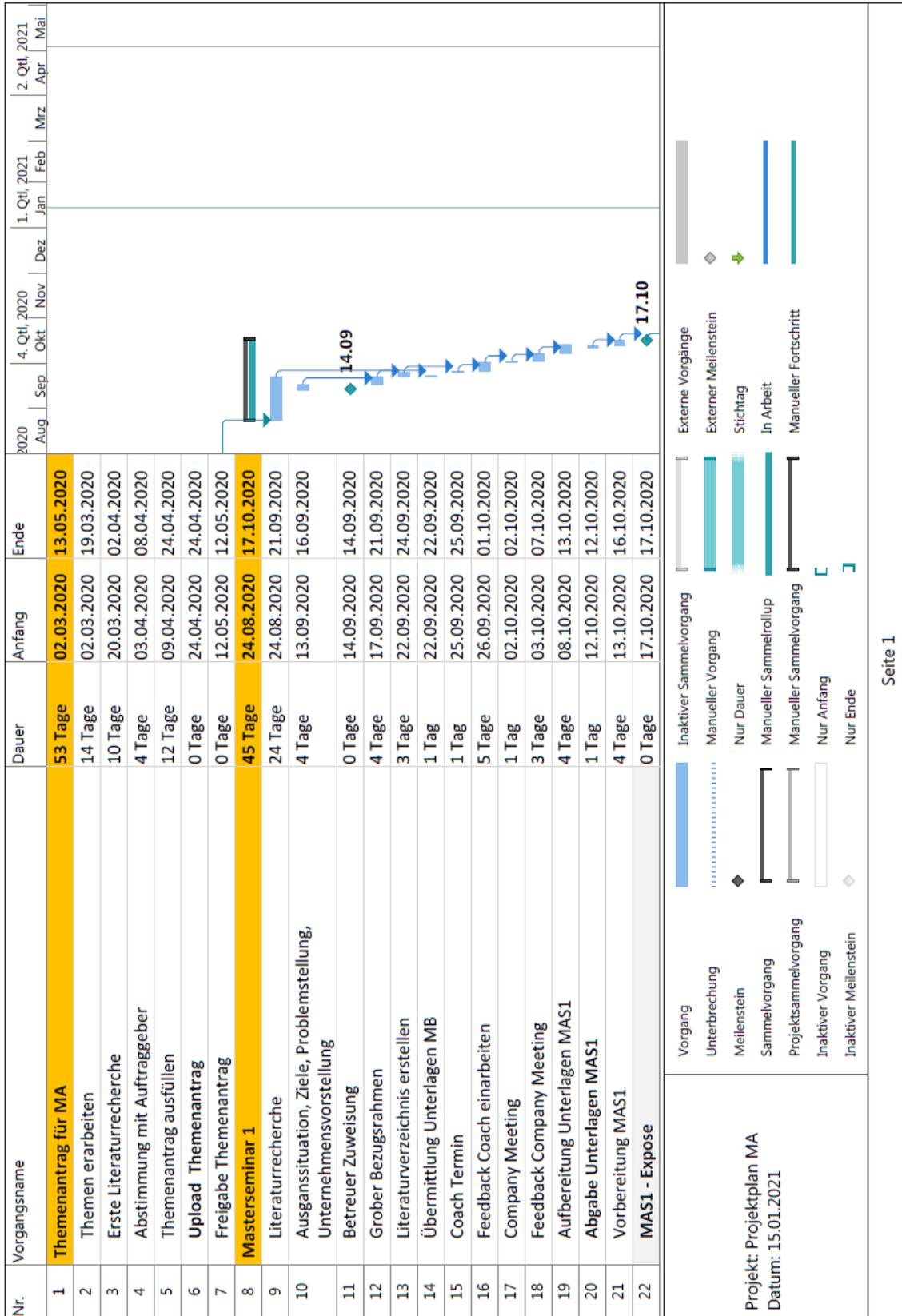


Abbildung A-1: Projektplan Teil 1 (Eigene Darstellung)

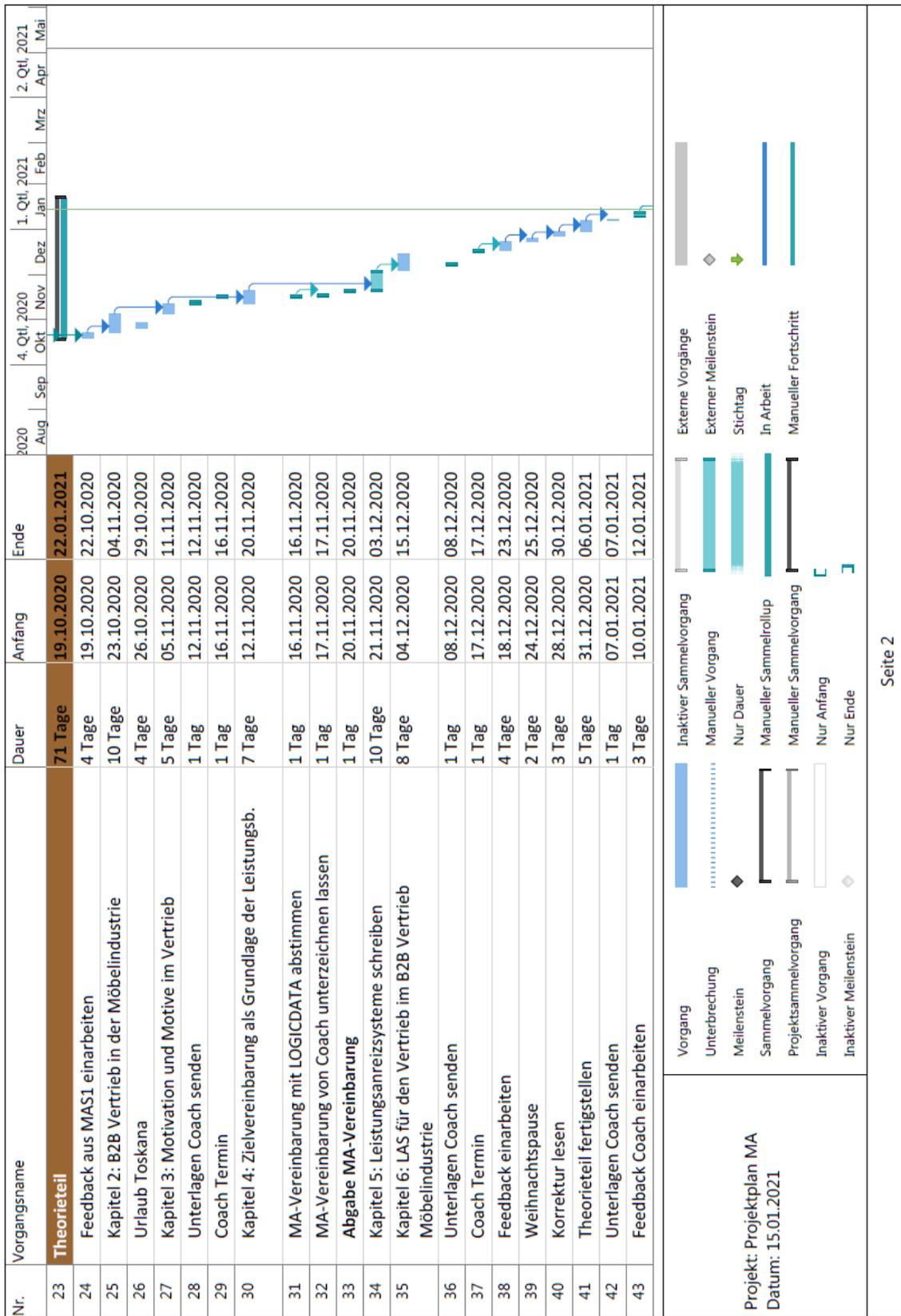


Abbildung A-2: Projektplan Teil 2 (Eigene Darstellung)

