

Entwicklung eines materiellen Leistungsanreizsystems im Finanzdienstleistungsvertrieb B2C für die Generation X

Masterarbeit

Eingereicht von: **Lukas Reiter-Haas, BA**
Studierenden-ID: **51842818**
Studium: **Masterstudium in Sales Management**
Betreuer*in: **Mag. Jürgen Spari**

Graz, 26. April 2023

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 noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 26. April 2023

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping letters that appear to be 'R' and 'H'.

Zusammenfassung

Unternehmen sind aufgrund des vorherrschenden Fachkräftemangels sowie des dynamischen Wettbewerbsumfelds gefordert Mitarbeiter*innen nachhaltig an ihr Unternehmen zu binden. Mitarbeiter*innen der Generation X stellen dabei jene Gruppe dar, die aufgrund ihrer Erfahrung einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Ziel der Unternehmensführung muss es daher sein, Mitarbeiter*innen der Generation X durch gezielte Maßnahmen zu motivieren und dadurch ihre Unternehmensziele zu erreichen. Eine Maßnahme zur Motivationssteigerung stellt die Entwicklung und Einführung eines materiellen Leistungsanreizsystems dar. Ziel dieser Arbeit war zu erforschen, welche materiellen Leistungsanreize bei Finanzdienstleistungsvertriebsmitarbeiter*innen B2C für die Generation X zu einer Leistungssteigerung führen. Aus den theoretischen und empirischen Untersuchungen ging hervor, dass der wichtigste materielle Leistungsanreiz zur Leistungssteigerung für Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X die Geldzuwendung ist. Dienstfahrzeuge für die private Nutzung und der Erhalt von zusätzlichen Urlaubstagen sind weitere materielle Anreize die Vertriebsmitarbeiter*innen besonders motivieren. Durch einen gezielten Einsatz von einem materiellen Leistungsanreizsystem gelingt es Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu generieren, indem erfahrene Vertriebsmitarbeiter*innen aus der Generation X länger an ihr Unternehmen gebunden werden.

materielle Leistungsanreize , Motivation , Generation X ,
Finanzdienstleistungsvertrieb

Abstract

Entwicklung eines materiellen Leistungsanreizsystems im Finanzdienstleistungsvertrieb B2C für die Generation X

Lukas, REITER-HAAS

Due to the prevailing shortage of skilled workers and the dynamic competitive environment, companies are challenged to retain employees in the long term. Generation X employees represent the group that makes a significant contribution to the company's success due to their experience. The goal of corporate management must therefore be to motivate Generation X employees through targeted measures and thereby achieve their corporate goals. One measure to increase motivation is the development and introduction of a material performance incentive system. The aim of this work was to investigate which material performance incentives lead to an increase in performance for Generation X financial services sales employees. From the theoretical and empirical studies it emerged that the most important material incentive for performance enhancement for Generation X sales employees is the cash allowance. Company cars for private use and the receipt of additional holiday days are further material incentives that particularly motivate sales employees. Through the targeted use of a material performance incentive system, companies can generate a competitive advantage by retaining experienced sales employees from Generation X for longer.

Keywords: Material incentives , Motivation , Generation X , Financial services distribution

Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i>	1
<i>Kapitel 1: Finanzdienstleistungsvertrieb B2C</i>	3
Definition Dienstleistung	3
Definition Finanzdienstleistungsvertrieb.....	5
Definition Vertrieb	6
<i>Kapitel 2: Vertriebsorganisation B2C</i>	7
Vertriebsorganisation	7
Direkter und indirekter Vertrieb	9
Vertriebsassistenz	10
Vertriebsaufgaben	10
Neukundengewinnung	10
Bestandskundenbetreuung.....	11
Vertriebssteuerung.....	12
Vertriebssteuerung durch Kennzahlen	13
Vertriebsergebnisanalyse.....	13
<i>Kapitel 3: Motivation und Motive im Vertrieb</i>	14
Definition Motivation	15
Definition Motive.....	15
Motivation und Motive im Anreizsystem.....	16
Arbeitsmotivation	16
Anreize	17
Intrinsische und Extrinsische Motivation	18
Intrinsische Motivation	18
Extrinsische Motivation.....	19
<i>Kapitel 4: Motivationstheorien</i>	19
Motivationstheorien allgemein	20
Inhaltstheorie: Bedürfnispyramide von Maslow	21
Inhaltstheorie von Herzberg - Die Zwei-Faktoren-Theorie	23
Prozesstheorie	23
Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorie	24
<i>Kapitel 5: Mitarbeiter*innen Typen im Vertrieb</i>	25
Top-Performer	25
Durchschnittsperformer	26
Low-Performer.....	26
High Potentials.....	27

MA-Zufriedenheit	28
Kapitel 6: Zielvereinbarung	29
Definition Ziel	29
Ziel als Motivator	30
Arten von Zielen	31
Quantitative Ziele	32
Kapitel 7: Leistungsanreizsysteme	33
Leistungsanreizsysteme allgemein	33
Definition System	34
Definition Leistungsanreizsystem	34
Leistungsvermögen	35
Leistungsbereitschaft	35
Leistungsbedingung	36
Funktion von Anreizsystemen	36
Informationsfunktion	37
Steuerungsfunktion	38
Motivationsfunktion	38
Veränderungsfunktion	39
Selektionsfunktion	39
Kooperationsfunktion	39
Anforderungen Leistungsanreizsystem	40
Materielle Anreize	41
Monetäre Anreize	42
Bindungsbereitschaft durch Anreize	43
Wirkung von Anreizen auf Mitarbeiter*innen	44
Grundlage der Bemessung	44
Leistungsausschüttungsformen	45
Cafeteria-System	46
Ausschüttungszeitpunkt	48
Kapitel 8: Leistungsanreizsysteme für die Generation X	49
Generation X	49
Anreizinstrumente	51
Soziale Anreize	51
Materielle Anreizsysteme	52
Management by Objectives	52
Leistungsanreizsysteme Finanzieren	53
Kapitel 9: Forschungsfrage	55
Kapitel 10: Methodik	56
Marktforschung	56
Erhebungsinstrumente	57

Planung der Fokusgruppe	59
Durchführung Fokusgruppe	59
Fokusgruppendokumentation.....	60
Auswertung der Fokusgruppen-Diskussion.....	60
Gezieltes Sampling	61
Ziehung von homogenen Samples	61
<i>Kapitel 11: Datenanalyse</i>	<i>62</i>
<i>Kapitel 12: Auswertung der Fokusgruppen</i>	<i>62</i>
Ergebnisse der Fokusgruppendiskussion.....	64
Motivation von Vertriebsmitarbeiter*innen in der täglichen Arbeit	65
Motivation von Vertriebsmitarbeiter*innen in der täglichen Arbeit aus Sicht der Führungskräfte	66
Erfahrungen von Vertriebsmitarbeiter*innen mit Leistungsanreizsystemen	67
Erfahrungen mit Leistungsanreizsystemen aus Sicht der Führungskräfte	68
Erfahrungen von Vertriebsmitarbeiter*innen über den Aufbau von einem Leistungsanreizsystem im Unternehmen.....	69
Erfahrungen von Führungskräften über den Aufbau von einem Leistungsanreizsystem im Unternehmen	70
Materielle Anreize für Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem zur Motivationssteigerung.....	71
Materielle Anreize für Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem zur Motivationssteigerung aus Sicht der Führungskräfte	72
Werden Vertriebsmitarbeiter*innen mit Zielen geführt	73
Werden Vertriebsmitarbeiter*innen von Führungskräften mit Zielen geführt	74
Führt eine gemeinsame Zielfestlegung zwischen Vertriebsmitarbeiter*innen und Führungskräfte zur Motivation.....	75
Führt eine gemeinsame Zielfestlegung zwischen Vertriebsmitarbeiter*innen und Führungskräfte zur Motivation aus Sicht der Führungskräfte.....	76
Bevorzugte Zieltypen von Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem	77
Bevorzugte Zieltypen von Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem aus Sicht der Führungskräfte	78
Wie erfolgt die Zielbeurteilung von Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem und welche Ziele würden sie besonders motivieren.....	79
Wie erfolgt die Zielbeurteilung von Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem und welche Ziele würden sie besonders motivieren aus Sicht der Führungskräfte.....	80
Werden bei Unter- oder Überperformance in der Zielperiode Gespräche mit Vertriebsmitarbeiter*innen geführt	80
Werden bei Unter- oder Überperformance in Zielperiode durch Führungskräfte Gespräche mit Vertriebsmitarbeiter*innen geführt	82
Variabler Anteil im Prozent zum Jahresbruttogehalt.....	83
Variabler Anteil im Prozent zum Jahresbruttogehalt für Führungskräfte	83
Welcher variabler Anteil im Prozent würde Vertriebsmitarbeiter*innen motivieren	84
Welcher variabler Anteil im Prozent würde aus Sicht der Führungskraft Vertriebsmitarbeiter*innen motivieren.....	85
Welche Zielarten sollen Leistungsanreizsysteme beinhalten und in welchem Verhältnis sollen diese zueinanderstehen oder miteinander kombiniert werden	86
Welche Zielarten sollen laut Ansicht von Führungskräfte in einem Leistungsanreizsystem verankert sein und in welchem Verhältnis sollen diese zueinanderstehen oder miteinander kombiniert werden.....	87
Welcher Ausschüttungszeitpunkt aus dem Leistungsanreizsystem motiviert	88

Welcher Ausschüttungszeitpunkt aus dem Leistungsanzreizsystem bevorzugen laut Ansicht der Führungskräfte die Vertriebsmitarbeiter*innen	89
Vorteile und Herausforderungen eines materiellen Leistungsanzreizsystems für Vertriebsmitarbeiter*innen	90
Vorteile und Herausforderungen eines materiellen Leistungsanzreizsystems aus Sicht von Führungskräften.....	91
<i>Kapitel 13: Handlungsempfehlungen.....</i>	<i>92</i>
<i>Kapitel 14: Conclusion</i>	<i>95</i>
<i>Kapitel 15: Limitationen und Ansätze für weitere Forschungsarbeiten.....</i>	<i>97</i>
<i>Literaturverzeichnis.....</i>	<i>98</i>
<i>Kapitel 16: Anhang.....</i>	<i>104</i>
Gesprächsleitfaden Führungskräfte	1
Gesprächsleitfaden Vertriebsmitarbeiter*innen	4
Codebaum.....	6

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Eigenschaften der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X.....	62
Tabelle 2 – Eigenschaften der Führungskräfte der Generation X	64

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Prozess der Motivation.....	21
Abbildung 2 – Bedürfnispyramide von Maslow.....	22
Abbildung 3 – Mitarbeiterleistungstypen.....	28
Abbildung 4 – Kennzahlen für quantitative Ziele	32
Abbildung 5 – Funktionen von betrieblichen Anreizsystemen.....	37
Abbildung 6 – Materielle Anreize	42
Abbildung 7 – Leistungsangebot eines Cafeteria-Systems	48

Einleitung

Unternehmen sind durch das wettbewerbsintensive Umfeld sowie verändernde Kundenbedürfnisse gefordert, ihre Mitarbeiter*innen zu motivieren, um die definierten Unternehmensziele in einem dynamischen Marktumfeld zu erreichen. Die nachhaltige Bindung von Mitarbeiter*innen an das Unternehmen, sowie die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften sind Kernaufgaben der Unternehmensführung und führen bei gezielter Anwendung zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (Kieser, 2016a, p. 4). Veränderte Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen führen zu einer steigenden Komplexität in der Personalführung. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, Bedürfnisse zu erkennen, um diese in der Entwicklung eines Anreizsystems zu berücksichtigen. Aus einer Vielzahl an Möglichkeiten der Mitarbeitermotivation sind Führungskräfte gefordert, ein für ihr Unternehmen entwickeltes Anreizsystem zu etablieren. Eine Form von Anreizsystemen sind Belohnungs- und Anerkennungsprogramme, welche zur Mitarbeitermotivation führen und zum Aufbau einer Unternehmenskultur beitragen. Für diesen Aufbau ist es daher wesentlich, dass Unternehmensziele, Teamziele und Individualziele im Einklang zueinanderstehen. Die Ziele werden durch die wechselseitige Unterstützung, durch den Austausch von Erfahrungen und Wissen innerhalb der Teammitglieder*innen erreicht und führen zu einer positiven unternehmerischen Weiterentwicklung. Wesentlich ist es daher, den Teammitglieder*innen diese Werte deutlich zu kommunizieren und mit Anreizsystemen zusätzlich zu fördern (Milne, 2007, p. 26). Mitarbeiter*innen werden durch unterschiedliche materielle Anreize motiviert. Beispiele dafür sind unter anderem: Geldzuwendungen, das zur Verfügung stellen eines Dienstfahrzeuges und den Erhalt einer zusätzlichen Urlaubswoche. Die Herausforderung besteht darin, Elemente herauszufinden, die die Belegschaft am

stärksten beeinflusst. Diese Informationen sind für die Gestaltung eines effektiven und effizienten materiellen Leistungsanreizsystems erforderlich. Effektive und effiziente materielle Leistungsanreize unterstützen Unternehmen eine Leistungssteigerung zu erzielen (Rehu et al., 2005, p. 82). Untersuchungen zeigen, dass die Motivationswirksamkeit von kurzfristigen Anreizperioden bei Mitarbeiter*innen der Generation X leistungssteigernder wirken als langfristige Anreizperioden. Manager*innen im Finanzdienstleistungssektor verzeichnen eine deutliche Leistungssteigerung durch monetäre Leistungsanreize und kurzfristige Ziele werden dadurch schneller erreicht. Materielle Leistungsanreizsysteme im Finanzdienstleistungssektor beinhalten kurzfristige Ziele, wie zum Beispiel das Erreichen von Geschäftszahlen und individuelle langfristige Ziele, die die strategischen Zielvorgaben der Unternehmenseigentümer*innen beinhalten (Marinović Matović et al., 2021, p. 344). In der Studie von Rehu et al aus dem Jahr 2005 wurden die Präferenzen von Arbeitnehmer*innen in einem internationalen Unternehmen, welches in Deutschland und in den USA tätig ist, ermittelt. Es wurden formelle und informelle Implikationen von Anreizvergütungen, sowie deren Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter*innen untersucht. Die Untersuchung hat ergeben, dass unterschiedliche Präferenzen bei Leistungsanreizen zwischen den deutschen und den amerikanischen Arbeitnehmer*innen vorhanden sind. Davon ist abzuleiten, dass Anreize nicht nur branchenspezifisch, sondern länderspezifisch einen anderen Wirkungsgrad aufweisen. Diese Erkenntnisse sind für die Unternehmensführung in der Entwicklung eines materiellen Leistungsanreizsystems zu betrachten und individuell für jedes Unternehmen zu erstellen (Rehu et al., 2005, p. 307).

Im theoretischen Teil dieser Arbeit werden die Elemente und Anforderungen an ein materielles Leistungsanreizsystem für die Vertriebsmitarbeiter*innen in der Finanzdienstleistungsbranche für die Generation X erarbeitet. Untersucht wird anschließend

wie Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X in der Finanzdienstleistungsbranche, durch Leistungsanreizsysteme motiviert werden und welche Relevanz materielle Anreize haben. Weiters wird erläutert, wie ein Leistungsanreizsystem die Motivation der Mitarbeiter*innen der Generation X beeinflusst. In der empirischen Untersuchung liegt der Fokus auf den materiellen Anreizen für die Generation X. Erforscht wird, wie Aufbau, Organisation und Steuerung von einem Leistungsanreizsystem in der Finanzdienstleistungsbranche für Vertriebsmitarbeiter*innen B2C erfolgen soll. Weiters werden die Themenbereich Motivation und deren Auswirkung auf die Generation X untersucht. Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X wurden in zwei separaten Fokusgruppen befragt, welche Ziele, Motivationen und materielle Anreize für ein Leistungsanreizsystem der Generation X relevant sind. Interessant war festzustellen, dass die Anforderungen an ein materielles Leistungsanreizsystem zwischen den Vertriebsmitarbeiter*innen und der Führungskräfte der Generation X vereinzelt Unterschiede aufzeigten. Ziel dieser Untersuchung war es zu erforschen, welche materiellen Anreize in einem Leistungsanreizsystem zu verankern sind, um eine Leistungssteigerung für die Generation X zu erwirken.

Kapitel 1: Finanzdienstleistungsvertrieb B2C

In diesem Kapitel wird die Begriffsdefinition der Dienstleistung, und des Finanzdienstleistungsvertrieb erläutert und Begriffsabgrenzungen zum standardisierten Dienstleistungsgeschäft vorgenommen.

Definition Dienstleistung

Unter einer Dienstleistung versteht man alle nicht materiellen Aktivitäten oder Leistungen, die ein Unternehmen gegenüber seinen Kund*innen erbringt. Dienstleistungen

werden nicht in einer materiellen Form an Kunden geliefert und werden an die Kundenbedürfnisse angepasst. Es gibt zahlreiche Merkmale, die typisch für Dienstleistungen sind, wie zum Beispiel die Intangibilität und Heterogenität. Unter Intangibilität versteht man die Eigenschaft, dass eine Leistung nicht in einer materiellen Form vorliegt. Die Heterogenität bezieht sich auf die Tatsache, dass die Dienstleistung einzigartig ist und sich von anderen Dienstleistungen unterscheidet. Ein weiteres Merkmal ist die simultane Erbringung der Dienstleistung. Aufgrund dieser Merkmale sind Dienstleistungen schwieriger zu kontrollieren und zu planen als Güter. Eine strikte Abgrenzung zwischen Sachgüter und Dienstleistung ist herausfordernd und für Unternehmen nur schwer möglich (Meffert & Bruhn, 2012, p. 3). In der Literatur wird die Dienstleistung unter prozessorientiert, ergebnisorientiert und potenzialorientiert definiert. Meffert & Bruhn verbinden jedoch menschliche Handlungen und Leistungen im eigenen und fremden Interesse per Definition als Dienstleistung. Unabhängig, ob der Mensch physisch oder psychisch einen Zweck zur Bedürfnisbefriedigung beibringt oder diese Dienstleistung vom Menschen oder materiellen Gütern erbracht wird, spricht man von einer Dienstleistung. Diese abstrakte und praxisfremde Definition erschwert es Besonderheiten für marketingspezifische Zwecke zu erarbeiten und zeigt zugleich die Schwierigkeiten dieser Definitionsausprägung. Die prozessorientierte Definition von Dienstleistungen betont den synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer oder deren Objekten als ein entscheidendes Merkmal von Dienstleistungen. Sie stellt die Vollzugs- und Inanspruchnahme von Prozessen in den Vordergrund, die einen Bedarf decken. Die Arbeitsleistung ist als Dienstleistung zu definieren. In der ergebnisorientierten Definition wird das Ergebnis vom Prozess als Dienstleistung betrachtet, da nur dieses für die Kund*innen am Markt spürbar ist. Geschaffene Potenziale durch Menschen oder Maschinen spiegeln sich in der potenzialorientierten

Dienstleistungsdefinition wider. Eine kombinierte Betrachtung der konstitutiven Merkmale von Dienstleistungen ist ein Ansatz, der alle drei Phasen der Dienstleistungsdefinition berücksichtigt und in einem neuen Blickwinkel zusammenfasst. Eine Integration ist ein bedeutsames Instrument für die effiziente Analyse und Planung von Dienstleistungen. Es ermöglicht Unternehmen, die spezifischen Anforderungen und Wünsche ihrer Kund*innen besser zu verstehen und kundenorientierte Dienstleistungen zu entwickeln (Meffert & Bruhn, 2012, pp. 14–16). Das Charakterisieren in Sachgütern und Dienstleistungen schwindet, sodass für die Kund*innen ausschließlich die Problemlösung im Vordergrund steht (Meffert & Bruhn, 2012, p. 2). Meffert & Bruhn untergliedern Dienstleistungen in drei Phasen. Eine Dienstleistung ist eine Bereitstellung von Leistungsfähigkeit, die potenzialorientiert und marktfähig ist. Erstellungsprozesse fusionieren interne und externe Faktoren und bilden die Prozessorientierung der Dienstleistung. Am Ende dieses Prozesses ist eine nutzenstiftende Wirkung für die Kund*innen zu erzielen (Meffert & Bruhn, 2012, p. 15).

Definition Finanzdienstleistungsvertrieb

Finanzdienstleistungen sind Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit Finanzprodukten und der damit verbundenen Beratung erbracht werden. Beispiele hierfür sind Bankdienstleistungen, Versicherungen, Investmentfonds, Wertpapierhandel, Kreditvergabe und Immobilienfinanzierungen. Die Finanzdienstleistung umfasst im Allgemeinen die Befriedigung der finanzwirtschaftlichen Bedürfnisse von Kund*innen und wird in die drei Gruppen Finanzintermediation, Finanzberatung und Finanztransaktionen eingeteilt. Unter Finanzintermediation versteht man die Vermittlung von Geldern zwischen Investoren und Banken oder zwischen Banken und Kreditnehmer*innen. Die Finanzberatung umfasst die Unterstützung von Kund*innen bei der Auswahl und Verwaltung von Finanz- und

Vorsorgeprodukten. Diese Dienstleistung wird dabei von gewerblichen Vermögensberater*innen und Banken angeboten. Der Begriff der Finanztransaktionen beinhaltet den Kauf- und Verkauf von Wertpapieren, Devisen, Derivaten und anderen Finanzinstrumenten (Mayer, 2018, p. 102). Meffert et al. definiert den Begriff der Finanzdienstleistung als Dienstleistung die zwischen Wirtschaftseinheiten wie zum Beispiel Privatpersonen oder kommerziellen Einrichtungen und Finanzinstituten erbracht werden. Der Kundenwunsch nach Vorsorge und die Befriedigung von Konsumbedürfnissen werden durch Produkte der Finanzdienstleistung unterstützt. Die Funktion der Dienstleistung ermöglicht die Überbrückung von geografischen Distanzen, welche im internationalen Zahlungsverkehr unterstützend wirken. Ferner beinhalten Finanzdienstleistungsprodukte die Risikoabsicherung im privaten und kommerziellen Bereich. Ein Beispiel hierfür im privaten Bereich sind Haushaltsversicherungsprodukte und im kommerziellen Bereich Kreditausfallversicherungsprodukte. Dabei ist es für die Entwicklung von Finanzdienstleistungen essentiell, die Produktspezifikationen für die Marktbearbeitung zu bilden (Meffert et al., 2019, p. 307).

Definition Vertrieb

Unter Vertrieb versteht man alle Maßnahmen, die dazu dienen, den Absatz zu erhöhen sowie eine nachhaltige Kundenbindung zu generieren. Beispiele für Vertriebsmaßnahmen sind der gezielte Einsatz von Werbemitteln, die Planung und Umsetzung der Verkaufstätigkeit, das Einrichten eines Kundendienstes sowie die aktive Kundenbetreuung und das Kalkulieren und verhandeln von Verkaufspreisen. Gerade in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld ist ein professioneller und auf die Bedürfnisse der Kund*innen abgestimmter Vertrieb wesentlich für den Unternehmenserfolg. Vertriebstätigkeiten werden

in strategische und operative Handlungen gegliedert, wobei diese Handlungen vermehrt in einer Kombination einhergehen. Ziel des Vertriebs ist es, wirtschaftliche Ziele zu erreichen und gleichzeitig die Bedürfnisse der Kund*innen zu befriedigen (Boeck, 2018, p. 10). Der Vertrieb ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens und spielt eine entscheidende Rolle bei der Umsetzung und Erreichung der Unternehmensziele. Der Vertrieb wird als "Pulsschlag" des Unternehmens bezeichnet, denn er steigert nicht nur die Umsätze, sondern ermöglicht es dem Unternehmen auch einzuschätzen, inwieweit sich die Kundenbedürfnisse verändern, um auf diese Veränderungen rechtzeitig zu reagieren. Aufgrund dieser Tatsache umfasst die Vertriebstätigkeit nicht ausschließlich den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen, da ein umfassender Vertriebsprozess im Unternehmen verschiedene Aufgaben erfüllt, um für Kund*innen ein einzigartiges Erlebnis zu schaffen (Schmitz & Wieseke, 2015, p. 14). Diese Aufgaben sind dabei auf jeder Hierarchiestufe zu erfüllen, wenn auch unterschiedlich nach Art und Umfang (Schreyögg & Koch, 2020, p. 6).

Kapitel 2: Vertriebsorganisation B2C

Im Kapitel 2 wird auf die Vertriebsorganisation, der Unterschied zwischen direkten und indirekten Vertrieb und auf die Aufgaben der Vertriebsassistenz eingegangen. Ferner wird in Bezug auf die generellen Vertriebsaufgaben die Neukundengewinnung und die Bestandskundenbetreuung beschrieben. Abschließend werden die Aufgaben der Vertriebssteuerung in Form der Vertriebssteuerung mit Kennzahlen und der Vertriebsergebnisanalyse erläutert.

Vertriebsorganisation

Der Begriff der Vertriebsorganisation definiert, welche betrieblichen Vertriebsstrukturen in einem Unternehmen vorherrschen. Eine zentrale Aufgabe der

Vertriebsorganisation ist die effiziente Führung von Verkaufsteams, um die unternehmerischen Ziele durch die nachhaltige Steigerung der Vertriebsergebnisse zu erreichen (Mullins & Panagopoulos, 2019, pp. 1–3). Wesentlich für den Aufbau einer Vertriebsorganisation ist die Auswahl der richtigen Mitarbeiter*innen, die Implementierung einer klaren Vertriebsstrategie, die Ausarbeitung effizienter Verkaufsprozesse und die Schaffung einer vertriebsorientierten Unternehmenskultur. Darüber hinaus ist der Einsatz und die Nutzung von Tools und Technologien wie die Nutzung von Automatisierungs- und Analysefunktionen, die Entwicklung eines Customer Relationship Management Systems (CRM), zu Deutsch Kundenbeziehungsmanagementsystems genannt, und die Implementierung eines modernen Vertriebsstrainingsprogramms wesentlich, um eine effiziente und effektive Vertriebsorganisation aufzubauen (Pufahl, 2019, pp. 116–118).

Besonders für Mitarbeiter*innen in einer Vertriebsorganisation sind Ziele klar zu definieren und deren Erreichung anhand eines transparenten Leistungsanreizsystems sichtbar zu machen. Ein wesentlicher Baustein zur Erreichung dieser Ziele ist neben der marktüblichen Entlohnung der Mitarbeiter*innen, die Schaffung von immateriellen und materiellen Anreizen. In Bezug auf die materiellen Anreize ist eine Kombination aus fixen und variablen Entlohnungsbestandteilen ein effektiver Weg, um die Motivation der Vertriebsmitarbeiter*innen zu steigern. Durch die Einführung von variablen Entlohnungskomponenten in Form von definierten Vertriebszielen entsteht innerhalb des Teams ein „gesunder Wettbewerb“, welcher die Leistung und die Effizienz jedes einzelnen steigert (Paffhausen & Rebernick, 2019, p. 47).

Direkter und indirekter Vertrieb

In der Literatur wird zwischen indirekten und direkten Vertrieb unterschieden. Der direkte Vertrieb zeichnet sich durch die direkte Interaktion zwischen Endkonsument und Hersteller aus und ist eine effiziente Vertriebsform. Dieser Absatzweg ermöglicht es, Kosten einer direkten Vertriebsstufe zuzuordnen. Für Kund*innen stellt diese direkte Kontaktaufnahme und -pflege mit dem Hersteller einen Mehrwert dar, da ein direkter Austausch über mögliche Produktadaptierungen oder Reklamationen möglich ist. Der direkte Vertrieb ist eine sehr persönliche Form des Verkaufs, bei der Kundenbeziehungen aufgebaut und gepflegt werden. Diese Form des Vertriebs erfordert von Vertriebsmitarbeiter*innen Kundenbedürfnisse zu erkennen und diese mit den gewünschten Produkten und Dienstleistungen zu befriedigen. Der Verkauf dieser Produkte und Dienstleistungen ist für Vertriebsmitarbeiter*innen an definierte Ziele geknüpft. Eine Besonderheit des direkten Vertriebs in Bezug auf die Entlohnung stellt der höhere Anteil der variablen Vergütung dar, und ermöglicht den Vertriebsmitarbeiter*innen, bei Erreichen der definierten Ziele, ein überdurchschnittliches Gehalt zu erhalten (Binckebanck & Belz, 2012, p. 442). Neben dem direkten Vertrieb zeichnet sich der indirekte Vertrieb dadurch aus, dass zwischen Hersteller und Endkunde ein Intermediär agiert. Der indirekte Vertrieb charakterisiert sich durch eine geringere Investitionsbelastung für den Hersteller und ermöglicht eine höhere Flexibilität, welche eine Abdeckung eines größeren Vertriebsgebiets ermöglicht. Der Hersteller nicht direkt am Absatz teil, sondern bietet seine Produkte über einen Zwischenhändler in Form von Vertriebspartner*innen am Markt an. Dadurch wird eine höhere Marktdurchdringung erreicht. Der Einsatz von Vertriebspartner*innen unterstützt den Hersteller seine Kosten für den Vertrieb zu reduzieren. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Hersteller die Möglichkeit hat,

den Vertrieb auf verschiedene Vertriebspartner*innen aufzuteilen und somit auf verschiedene Märkte und Kundengruppen zugreift (Binckebanck & Belz, 2012, p. 443).

Vertriebsassistenz

Durch die stetig steigenden Anforderungen und Bedürfnisse der Kund*innen wird der Administrationsaufwand zur Erfüllung sämtlicher Vertriebsaufgaben im Vertriebsprozess für Vertriebsmitarbeiter*innen immer höher. Damit die Vertriebsmitarbeiter*innen auf die Bedürfnisse der Kund*innen vollständig eingehen kann, hat sich die Installation einer Vertriebsassistenz bewährt. Die Vertriebsassistenz hat eine zentrale Rolle in der Vertriebsorganisation, indem sie die effiziente Abwicklung des gesamten Vertriebsprozesses sicherstellt. In der operativen Vertriebssteuerung nimmt die Vertriebsassistenz eine unterstützende Position als Bindeglied zwischen Innen- und Außendienst ein. Das Aufgabengebiet der Vertriebsassistenz umfasst die Vor- und Nachbereitung von Vertriebstätigkeiten wie zum Beispiel Kundengespräche sowie das Recherchieren von Kundeninformationen. Die administrative und organisatorische Unterstützung der Vertriebsassistenz ermöglicht es Vertriebsmitarbeiter*innen die gewonnene Zeit aktiv für Vertriebsaktivitäten zu nutzen (Glaser, 2013, pp. 196–199).

Vertriebsaufgaben

Die zwei wesentlichsten Vertriebsaufgaben sind die Neukundengewinnung und die Bestandskundenpflege, welche untenstehend im Detail erläutert werden.

Neukundengewinnung

Neben der aktiven Betreuung von Bestandskunden, ist es für ein kontinuierliches Wachstum wesentlich, Neukundenakquise zu betreiben. Bei der Gewinnung von Neukunden sind Vertriebsmitarbeiter*innen gefordert als Akquisiteur aufzutreten. Dieser muss in der

Lage sein, durch eine professionelle Kommunikation, eine gezielte Ansprache und eine überzeugende Präsentation qualifizierte Kund*innen anzusprechen. Dazu gehört auch, sich über die neuesten Entwicklungen und Trends im Markt informiert zu halten. Vertriebsmitarbeiter*innen sollten sich als Experten auf ihrem Gebiet verstehen und ihr Wissen effektiv einsetzen, um neue Kund*innen zu akquirieren. Um eine erfolgreiche Akquisition zu fördern, ist es wichtig, dass die Vertriebsmitarbeiter*innen ein positives Selbstbild vermitteln und eine Einstellung gegenüber Kund*innen hat, die auf Offenheit und Ehrlichkeit basiert (Glaser, 2013, p. 52). Ein essentieller Baustein für die Neukundengewinnung ist es, hochqualifizierte Leads zu generieren und diese zu qualifizieren, um die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs zu erhöhen (Pufahl, 2019, p. 142). Zu beachten ist, dass die Gewinnung von neuen Kund*innen teilweise das 6 bis 7 fache an Kosten im Gegensatz zum Erhalt eines Bestandskunden verursacht (Glaser, 2013, p. 175).

Bestandskundenbetreuung

Langjährige Bestandskund*innen bilden das wirtschaftliche Fundament in einem Unternehmen. Stammkund*innen zeichnen sich im Wesentlichen durch ihren hohen Deckungsbeitrag und ihre Loyalität zum Unternehmen aus. Daher sind Vertriebsmitarbeiter*innen gefordert, Bestandskund*innen angepasst an ihre Bedürfnisse zu betreuen, damit eine Abwanderung zum Mitbewerber verhindert wird. Ein möglicher Verlust von Bestandskund*innen verursacht einen deutlichen finanziellen Schaden für das Unternehmen, da die Akquise Neukund*innen, die siebenfachen Kosten im Gegensatz zur Betreuung von Stammkund*innen verursacht. Aufgrund dieser Tatsache ist der Fokus in der Vertriebssteuerung nicht ausschließlich auf die Neukundenakquise. Daher ist in der Vertriebsstrategie notwendig auch die Bestandskundenpflege nicht aus dem Fokus zu

verlieren. Bestandskundenbetreuung wird durch einzelne Maßnahmen wie zum Beispiel regelmäßige Telefonate, Kundenbesuche oder E-Mail-Kampagnen gefördert. Als gängiges Instrument zur Bestandskundenpflege werden Kundenbindungsprogramme wie zum Beispiel Loyalty-Programme eingesetzt. Diese Programme unterstützen Vertriebsmitarbeiter*innen verändernde Kundenbedürfnisse schneller zu erkennen, um eine mögliche Kundenabwanderung zu verhindern. Trotz aller Bemühungen innerhalb des Vertriebsprozesses, bestehende Kund*innen bestmöglich zufrieden zu stellen, ist eine bestimmte Kundenfluktuation nicht ausgeschlossen (Glaser, 2013, p. 121).

Vertriebssteuerung

Die Vertriebssteuerung trägt die Verantwortung, die Ziele in der vorgegebenen Vertriebsstrategie umzusetzen, Vertriebsmitarbeiter*innen mit angemessenen Ressourcen auszustatten und konkrete Ziele und Kriterien für den Vertrieb festzulegen. Die Aufgaben der Vertriebssteuerung beinhalten zusätzlich, das Messbarmachen von Ergebnissen und eine zielorientierte Planung. Unabhängig von der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens und deren Vertriebsform nimmt die Vertriebssteuerung einen hohen Stellenwert im werteorientierten Management ein (Glaser, 2013, p. 5). Der Anspruch einer werteorientierten Vertriebssteuerung impliziert eine Differenzierung zwischen wertvollen oder lukrativen Kund*innen im Gegensatz zum restlichen Kundenstamm. Diesen weniger wertvollen oder weniger lukrativen Kund*innen wird eine differenzierte Betreuung angeboten, da bei diesen Kund*innen nur wenig Umsatz bzw. niedrigere Deckungsbeiträge erzielt werden. Durch diese Differenzierung wird der Erfolg des Unternehmens gesteigert, da sich die Ressourcen auf die wertvollsten Kunden*innen konzentrieren. Bei diesem Ansatz, darf aber nicht außer Acht gelassen werden, dass alle Kund*innen einen Beitrag zum Ergebnis

leisten und dadurch einen Anspruch auf eine angemessene Betreuung haben. Wesentlich hierfür sind die Betreuungsaufwendungen des Unternehmens, wovon sich ableiten lässt, ob ein Ertragsüberschuss vorhanden ist und sich in weiterer Folge ein Kundenwert generieren lässt (Glaser, 2013, pp. 152–153).

Vertriebssteuerung durch Kennzahlen

In der Vertriebssteuerung wird zur Messung und zu Kontrolle der Vertriebsziele häufig auf Kennzahlensysteme zurückgegriffen. Diese unterstützen Führungskräfte in der Planung und in der Auswertung von Vertriebsergebnissen und werden in der Vertriebssteuerung angewandt. Kennzahlensysteme ermöglichen es, Vertriebsentscheidungen zu evaluieren und Verbesserungspotenziale zu erarbeiten, wobei ergebnisorientierte und verhaltensorientierte Steuerungsgrößen betrachtet werden. Konkret werden Ziele auf Ergebnisbasis wie zum Beispiel einen bestimmten Umsatz pro Monat zu erzielen, eine bestimmte Zahl an Kund*innen zu gewinnen oder eine bestimmte Anzahl an Vertriebsgesprächen zu führen. Auf Verhaltensbasis umfassen Vertriebsziele beispielsweise die Kundenbedürfnisse zu erfassen, eine bestimmte Anzahl an Kundenbesuchen pro Woche durchzuführen, ein bestimmtes Verkaufsargumentationstraining zu absolvieren oder eine bestimmte Anzahl an Produktdemonstrationen pro Monat durchzuführen (Scheid & Scherer, 2019, p. 237).

Vertriebsergebnisanalyse

Festgelegte Zielvereinbarungen unterstützen Mitarbeiter*innen, ihre Ziele zu erreichen, indem sie eine klare Vorstellung erhalten, welche Leistungen von ihnen erwartet werden und wie Zielerreichung gemessen wird. Vertriebsergebnisanalysen unterstützen sowohl Führungskräfte als auch Vertriebsmitarbeiter*innen ihre Ziele regelmäßig zu überprüfen und anzupassen, um den aktuellen Anforderungen des Unternehmens zu

entsprechen. Ein klares Ziel- und Messsystem ist die Grundlage für eine erfolgreiche Zielvereinbarung (Eyer & Haussmann, 2018a, pp. 41–42). Wesentlich ist dabei zwischen Zielvereinbarung und Beurteilung zu unterscheiden. Beurteilungen welche für die Vertriebsmitarbeiter*innen nicht nachvollziehbar sind, werden kritisch bis hin zu negativ gesehen und bewertet. Zielvereinbarungen tragen den Effekt objektiv und messbar zu sein und sind im Vergleich zu Beurteilung vermehrt nachvollziehbarer. Beurteilungssysteme verlieren an Bedeutung und gelten als nicht mehr zeitgemäß, dennoch ist es wichtig, dass Zielvereinbarungen niemals den Grad an Objektivität und Unbestreitbarkeit erreichen werden. Die Messung einer Zielvorgabe wie zum Beispiel ein Umsatzziel bedarf weiterhin eine Beurteilung um zu evaluieren, ob dieses Ziel schwer oder leicht für die Vertriebsmitarbeiter*in zu erreichen ist (Kühnapfel, 2017, p. 214). Ein Maß an Beurteilung in einem Zielvereinbarungssystem ist notwendig, um ein gerechtes und angemessenes System zu erstellen. Weiters sind Leistungsziele und Verhaltensziele für ein ausgeglichenes System notwendig. Unter einem Leistungsziel ist ein bestimmtes definiertes Ergebnis, dies mit einer Zielart vorgegeben und beurteilt wird, zu verstehen. Ein Verhaltensziel wird nicht als ein definierbares Ergebnis vorgesetzt, was bedeutet, dass es in keinem einzelnen Ergebnis festzulegen ist. Ein Beispiel hierfür ist ein freundliches Auftreten bei Gästen und Kund*innen (Eyer & Haussmann, 2018a, pp. 31–32).

Kapitel 3: Motivation und Motive im Vertrieb

In diesem Kapitel werden die Begriffe der Motivation und Motive erläutert sowie den Zusammenhang von Motivation und Motiv in einem Anreizsystem dargestellt. Ferner wird auf die Begriffe Arbeitsmotivation, Anreize und auf die Unterscheidung von intrinsischer und extrinsischer Motivation eingegangen.

Definition Motivation

Zu Beginn ist es wichtig, die Grundprinzipien der Motivation zu verstehen. Dazu gehört, dass Motivation ein Prozess ist, der durch die Interaktion zwischen Person und Umwelt bedingt ist. Darüber hinaus hat Motivation eine emotionale Komponente (Berthel & Becker, 2017, p. 604). Motivation ist die Summe von einer energetischen Kraft die von Innen und Außen auf die Person einwirkt und wird von der Form, Richtung, Stärke und Dauer abgeleitet (von Rosenstiel, 2015a, p. 5). „*Motivation ist die Richtung, Intensität und Ausdauer einer Verhaltensbereitschaft hin zu oder weg von Zielen*“ (Becker, 2019a, p. 20). Den Antrieb „zu erreichen“ und „zu verändern“, sind Bestandteile vom Begriff „Motivation“. Motivation wird in verschiedenen Arten untergliedert wie zum Beispiel in Selbstmotivation, indem eigene Ziele gesetzt und Erfolge erreicht werden. Weiters ist es möglich, von anderen motiviert zu werden, indem sich Menschen an deren Erfolg orientieren oder von anderen Menschen unterstützt werden (Kressler, 2013, p. 13).

Definition Motive

„Motive sind einzelne, isolierte Beweggründe menschlicher Verhaltensbereitschaft“ (Becker, 2019a, p. 20).

Isolierte Motive unterstützen bei der Entwicklung von Arbeitsbeziehungen. Wenn beispielsweise Mitarbeiter*innen ein starkes Bedürfnis nach sozialer Anerkennung haben, ist die gegenseitige Unterstützung im Team von besonderer Bedeutung, damit eine positive Arbeitsbeziehung zu anderen Mitarbeiter*innen entsteht. Dieses isolierte Motiv trägt dazu bei, dass sich die Arbeitsbeziehungen in einer Gruppe verbessern und eine positive Arbeitsatmosphäre geschaffen wird (Becker, 2019a, pp. 20–21).

Motivation und Motive im Anreizsystem

Um ein effizientes Anreizsystem einzurichten, ist es wichtig, die verschiedenen Motive zu verstehen, die die Leistungsträger antreiben. Diese Motivationssteigerung wird mit Belohnungssystemen für Mitarbeiter*innen bei Zielerreichung gestärkt, indem Mitarbeiter*innen durch das Unternehmen belohnt werden (Berthel & Becker, 2017, p. 604). Belohnungen werden materiell oder immateriell zur Verfügung gestellt. Es ist wichtig, sicherzustellen, dass die Anreize auf die Ziele des Unternehmens ausgerichtet sind und die Motivation der Leistungsträger aufrechterhalten wird. Eine weitere Möglichkeit die Motivation zu fördern ist die Anwendung von Kritik. Durch den Einsatz von konstruktiver Kritik gelingt es Führungskräften Mitarbeiter*innen gezielt auf Verbesserungspotentiale aufmerksam zu machen und sie gleichzeitig zu motivieren (Kressler, 2013, p. 13).

Arbeitsmotivation

Die Arbeitsmotivation bzw. die Motivationen der einzelnen Mitarbeiter*innen sind sehr unterschiedlich ausgeprägt. Während einige Mitarbeiter*innen sich durch Anerkennung und Lob motiviert fühlen, brauchen andere einen finanziellen Anreiz. Daher sollte das Unternehmen verschiedene Motivationsmaßnahmen anbieten, um den Bedürfnissen der jeweiligen Mitarbeiter*innen gerecht zu werden. Zusätzlich zu einem attraktiven Gehalt sind Angebote und Maßnahmen wie zum Beispiel flexible Arbeitszeiten, ein ansprechendes Arbeitsumfeld, Weiterbildungsprogramme, betriebliche Altersvorsorge, Bonusprogramme von besonderer Bedeutung. Für Führungskräfte ist es wesentlich Mitarbeiter*innen kontinuierlich bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen und regelmäßig konstruktives Feedback über ihre Leistung zu geben. Unternehmen sollten ihren Mitarbeiter*innen die Möglichkeit von Aus- und Weiterbildungsprogrammen anbieten, um die Arbeitsmotivation

aufrecht zu erhalten und die Bereitschaft neue Herausforderungen anzunehmen. Auf Basis der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen sind Unternehmen gefordert entsprechende Motivationsmaßnahmen zu entwickeln, um die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen zu steigern (Kressler, 2013, pp. 15–19). Wesentlich hierfür ist die Berücksichtigung der Personalauswahl für Unternehmen, die mit dem Thema der Arbeitsmotivation eng in Verbindung steht, da menschliche Eigenschaften unterschiedlich sind. Persönlichkeitsmerkmale und Emotionen sind Attribute die Rückschlüsse auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter*innen zulassen (Becker, 2019a, p. 25). Weiters sind äußere Einflüsse wie zum Beispiel die Gestaltung der Arbeitsaufgaben oder das Leistungsanreizsystem ein Arbeitsmotivationstreiber im Umfeld der Mitarbeiter*innen. Innere Einflüsse beschäftigen sich mit der Persönlichkeit der Mitarbeiter*innen, sowie deren Fähigkeiten mit Belastungen reagieren und umzugehen (Becker, 2019a, p. 42).

Anreize

Anreize sind Situationen, die Menschen zu Handlungen auffordern. Die Auswahl der beruflichen Tätigkeit erfolgt laut Heckhausen intrinsisch und wird durch extrinsische Anreize wie durch ein materielles Belohnungssystem gestärkt (Heckhausen & Heckhausen, 2018, p. 6). Die Theorie der einheitlichen Motivation ist auch bei der Anwendung eines Leistungsanreizsystems von Bedeutung, um das Verhalten von Menschen zu verstehen. Da jede Kultur unterschiedliche Werte, Normen und Sichtweisen hat, werden die gleichen Anreize in verschiedenen Kulturen unterschiedlich interpretiert. Essenziell ist es, die kulturellen Unterschiede zu berücksichtigen, um das Verhalten von Menschen zu verstehen und dieses zu beeinflussen (Becker, 2019a, p. 32).

Intrinsische und Extrinsische Motivation

Intrinsische Motivation wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Diese spiegeln sich im persönlichen Engagement sowie im Interesse an einem Thema, Anerkennung von anderen oder an der Freude ein Problem zu lösen. Extrinsische Motivation hingegen ist eher von äußeren Quellen abhängig. Oftmals sind es Belohnungen, die mittels einer monetären Vergütung oder eines anderen Anreizes erzielt werden. Die Einhaltung von Terminen oder die Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben wirken als extrinsische Motivation (von Rosenstiel, 2015b, p. 12).

Intrinsische Motivation

Die intrinsische Motivation ist ein wichtiger Faktor, um die Leistungsmotivation zu steigern und aufrecht zu erhalten. Daher sind Unternehmen gefordert Motivationsmerkmale in ihren Arbeitsprozessen zu berücksichtigen, um ihre Mitarbeiter*innen intrinsisch zu motivieren. Eine gut durchdachte Arbeitsumgebung, die Abwechslung von Tätigkeiten und die Möglichkeit Entscheidungen autonom zu treffen, leistet einen großen Beitrag, die intrinsische Motivation zu fördern (Sass, 2019, pp. 58–60). Durch die Anwendung von konstruktivem Feedback durch Führungskräfte oder andere Feedbackgeber wird die intrinsische Motivation gesteigert und die Leistungsbereitschaft bleibt erhalten (Becker, 2019a, p. 141; Sass, 2019, pp. 58–60). Die intrinsische Motivation wird durch die innere Einstellung oder einen Wunsch nach Erfüllung und Erfolg getrieben. Intrinsische Motivation ist ein bedeutender Bestandteil der Persönlichkeitsentwicklung und hängt mit Selbstwirksamkeit und Autonomie zusammen. Im Gegensatz zu extrinsischer Motivation, die durch externe Faktoren wie Belohnungen, Erfolg und Anerkennung angetrieben wird, ist die

intrinsische Motivation eine innerliche Kraft, die eine Person dazu motiviert, eine Aufgabe oder ein Ziel zu erreichen (Becker, 2019b, pp. 144–145; Donnelly et al., 2021, p. 46).

Extrinsische Motivation

Extrinsische Motivation ist das Gegenteil von intrinsischer Motivation und ermöglicht durch den Einsatz von externen Faktoren einen zusätzlichen Motivations Schub. Sie wirkt sich in erster Linie auf die Quantität der Leistung aus. Unternehmen sind gefordert, bei Mitarbeiter*innen mit einem strukturierten Tätigkeitsumfeld und Arbeitsaufgaben mit geringerer Selbstständigkeit extrinsisch zu motivieren. Extrinsische Motivation ermöglicht eine Intensivierung, Messung und Steuerung von außen. Wenn es für ein Unternehmen nicht möglich ist, Arbeitstätigkeiten an sich motivierend genug zu gestalten oder wenn die falschen Mitarbeiter*innen ausgewählt wurden, die keine intrinsische Motivation für diese Aufgaben mitbringen, ist die extrinsische Motivation das Mittel der Wahl (Becker, 2019b, p. 147). Eine angemessene Vergütung und Anerkennung für das Engagement der Mitarbeiter*innen löst extrinsische Motivation aus. Führungskräfte sind dennoch gefordert die Aufgaben der Mitarbeiter*innen erfüllend, interessant und spannend zu gestalten (Sass, 2019, p. 60). Die extrinsische Motivation entsteht durch extrinsische Anreize wie zum Beispiel eine leistungsorientierte Vergütung, eine Beförderung oder wird durch die Auszahlung eines Bonus unterstützt. Diese Anreize tragen zur Aufrechterhaltung der Motivation und Engagement von Mitarbeiter*innen bei und fördern die Zufriedenheit im Unternehmen (Kieser, 2016a, p. 2).

Kapitel 4: Motivationstheorien

Im folgenden Kapitel wird die Motivationstheorie erklärt. Im Anschluss wird im Detail auf die Inhaltstheorie der Bedürfnispyramide von Maslow und auf die Inhaltstheorie von

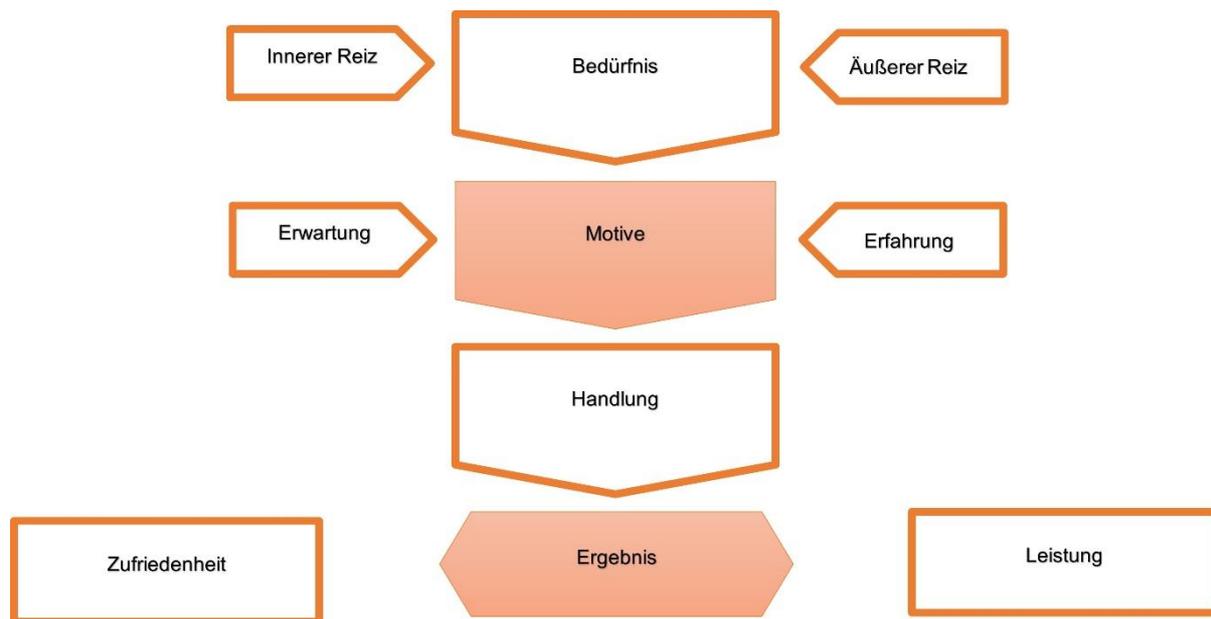
Herzberg eingegangen. Abschließend wird die Prozesstheorie und die Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorie beschrieben.

Motivationstheorien allgemein

Die Ansätze der Motivationstheorie zeigen, dass ein menschliches Verhalten kurz bis mittelfristig von relativ gleichbleibenden Bedürfnissen bestimmt wird, die durch innere und äußere Anreize angeregt werden. Eine Unterscheidung wird vor allem in ihrer Sichtweise, die Faktoren den Menschen zu bestimmten Handlungen motivieren, festgestellt. Motivation ist demnach die Voraussetzung für zielorientiertes Handeln und Verhalten und deshalb aus der Perspektive des Personalmanagement ein zentraler Ansatzpunkt für leistungssteigernde Beeinflussung. Holtbrügge beschreibt die Motivationstheorie als eine Sammlung von Konzepten und Theorien, die erklären, warum Menschen bestimmte Verhaltensweisen zeigen. Er betont, dass die Motivationstheorie versucht, die Komplexität menschlicher Motivation zu erklären, indem sie auf verschiedene psychologische, soziale und biologische Faktoren zurückgreift. Weiters betont Holtbrügge, dass Motivation ein wichtiger Bestandteil der menschlichen Erfahrung ist und dazu beiträgt menschliche Potenzial zu entdecken (Holtbrügge, 2018, pp. 13–14).

Scholz verfolgt den Ansatz, für das Thema Motivation eine Abgrenzung vorzunehmen. Im Motivationsprozess wird ersichtlich, ob es sich bei Anreizen um Eigenmotivation oder Fremdmotivation handelt (Scholz, 2014, p. 287).

Abbildung 1 – Prozess der Motivation



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Grafik. In Anlehnung an (Scholz, 2014, p. 287).

Die Abbildung 1 zeigt, dass Reize von außen und innen die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen beeinflussen. Diese Reize wirken sich auf die Selbst- oder Fremdmotivation bzw. auf eine Kombination aus beiden Motivationen aus. Motive werden von den Bedürfnissen abgeleitet, die anschließend in Handlungen übergehen. Das Ergebnis des Motivationsprozesses wird in Form von Leistung oder Zufriedenheit ausgedrückt (Scholz, 2014, p. 286).

Inhaltstheorie: Bedürfnispyramide von Maslow

Grundlage der Maslowschen Hierarchie ist die Bedürfnispyramide bei der die Grundbedürfnisse nach Nahrung, Kleidung und Wohnraum an erster Stelle stehen und somit das Fundament der Pyramide bilden. Erst wenn diese Bedürfnisse befriedigt sind, werden höherrangige Bedürfnisse nach Sicherheit, Anerkennung und Selbstverwirklichung angestrebt. Demnach ist es für Unternehmen wesentlich seinen Mitarbeiter*innen zunächst die Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Wohlstand und Anerkennung zu erfüllen, bevor

Mitarbeiter*innen an die Befriedigung höherrangige Bedürfnisse wie zum Beispiel nach Selbstverwirklichung streben (Kressler, 2013, pp. 30–31; Scholz, 2014, pp. 294–295; Stock-Homburg & Groß, 2019, pp. 91–93). Um dieses Ziel zu erreichen, sind Unternehmen gefordert, mit ihren Mitarbeiter*innen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln und ihre Kreativität zu steigern. Dies wird durch eine motivierende Arbeitsatmosphäre, ein komplexes Aufgabenfeld und die Möglichkeiten zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen erreicht. Die Motivationstheorie von Maslow ist ein wichtiger Ansatz zur Erklärung der Arbeitsmotivation. Sie betont die Bedeutung der Befriedigung der Grundbedürfnisse der Mitarbeiter*innen als Voraussetzung für eine effektive Arbeitsmotivation. Durch eine motivierende Arbeitsatmosphäre und die Möglichkeit sich selbst zu verwirklichen, wird der Mitarbeiter*innen Zufriedenheit und Erfüllung verspüren (Holtbrügge, 2018, pp. 15–16).

Abbildung 2 – Bedürfnispyramide von Maslow



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Grafik. In Anlehnung an (Holtbrügge, 2018, p. 15).

Inhaltstheorie von Herzberg - Die Zwei-Faktoren-Theorie

Die Zwei-Faktoren-Theorie von Psychologen Frederick Herzberg zeigt, dass auf Basis wissenschaftlicher Untersuchungen die Möglichkeit besteht, dass verschiedene Faktoren Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bei Mitarbeiter*innen ausgelöst werden. Herzberg trennt diese Faktoren mit den Begriffen Hygienefaktoren, welche den Kontext der Arbeit darstellt und Motivatoren, welche den Inhalt der Arbeit darstellt. Dabei sind Zufriedenheit oder Unzufriedenheit als unabhängige Eigenschaften zu betrachten. Zufriedenheit wird durch die Hygienefaktoren per se nicht erzielt, jedoch wird die Unzufriedenheit verhindert aber höchstens eine „Nicht-Unzufriedenheit“ erreicht (Kressler, 2013; Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 39). Wesentlich ist daher, Mitarbeiter*innen ein motiviertes Arbeiten zu ermöglichen und ein vertrauensvolles Umfeld zu schaffen. Dies wird durch ein gutes Arbeitsklima und eine wertschätzende Kommunikation unter den Mitarbeiter*innen und Führungskräften erreicht (Scholz, 2014, p. 295). Mitarbeiter*innen bekommen die Möglichkeit, sich in ihrer Arbeit zu verwirklichen, indem ihnen Verantwortung übergeben und Ansehen im Unternehmen erreicht wird. Herzberg sieht es als bedeutsam an, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter*innen für ihre Leistungen anerkannt und belohnt werden (Stock-Homburg & Groß, 2019, pp. 98–100).

Prozesstheorie

In der Prozesstheorie stehen nicht die subjektiven Motive des Menschen im Vordergrund, sondern der Ablauf des Motivationsprozesses. Untersucht wird, wie Motivation entsteht und wie diese das Verhalten des Individuums beeinflussen. Die Prozesstheorien unterstützen Unternehmen dabei Motivationsprozesse zu entwickeln und liefern Erkenntnisse, wovon Personalmanagementaktivitäten abgeleitet werden. Die Prozesstheorie

von VIE-Theorie wird dabei als die essentiellste Theorie im Themenspektrum angesehen (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 91).

Valenz-Instrumentalität-Erwartungs-Theorie

Der Erwartungs-Wert-Ansatz geht davon aus, dass Menschen sich anhand von Erwartungen und Werten für bestimmte Handlungen entscheiden. Der Wert einer Handlung ist das Ergebnis der Abwägung der erwarteten Ergebnisse und der damit verbundenen Gefühle. Erwartungen und Wertverteilungen variieren von Person zu Person und können sich über die Zeit hinweg ändern. Erwartungen und Werte werden von den Handlungsalternativen beeinflusst, die Menschen haben. Wenn die Alternativen wenig wertversprechend sind, werden Menschen wahrscheinlich nicht handeln. Wenn die Alternativen jedoch einen relativ hohen Wert versprechen, wird die Person wahrscheinlich handeln (Kumlin, 2010, p. 23)

- Valenz (V): Die Handlungsfolge ist der Grund, warum Menschen Handlungen vornehmen. Die wahrgenommenen Werte von Handlungen werden als Valenz deklariert. Individuen streben ein Handeln nur an, wenn das Handlungsergebnis eine positive Valenz mit sich bringt. Das bedeutet, dass Handlungsergebnisse mit einer negativen Valenz oder einer Valenz von Null irrelevant für das Individuum ist und somit keine Handlung vorgenommen werden.
- Instrumentalität (I): Die Instrumentalität ist ein subjektives Gefühl, das sich auf Erwartungen und Wertvorstellungen stützt. Dies bedeutet, dass die Instrumentalität von Person zu Person variieren kann. Zudem wird die Instrumentalität im Laufe der Zeit schwanken. Menschen können ihre Erwartungen und Wertvorstellungen ändern, wenn sie neue Erfahrungen

machen oder mehr über ein bestimmtes Thema lernen. Dies wird die Instrumentalität beeinflussen, die sie mit einer Handlung verbinden.

- Erwartung (E): Unter der Erwartung wird die subjektive Wahrscheinlichkeit eines Handlungsergebnis beurteilt. Es wird vom Handelten die Fähigkeiten und das Fachwissen berücksichtigt (Kumlin, 2010, pp. 23–25).

Kapitel 5: Mitarbeiter*innen Typen im Vertrieb

Innerhalb einer Vertriebsorganisation lassen sich unterschiedliche Mitarbeitertypen klassifizieren. Pufahl schreibt, dass Vertriebsmitarbeiter*innen durch die erbrachten Leistungen bewertet werden und sich dadurch auch unterschiedliche Motivationsansprüche ergeben. Pufahl unterscheidet diesbezüglich zwischen Top Performer, das sind rund 20% der Mitarbeiter*innen, den Durchschnittsperformer, die rund 70% der Mitarbeiter*innen umfassen und den Low Performer die 10% des Vertriebsteams repräsentieren. Förderwürdige Mitarbeiter*innen werden als High Potentials eingestuft, da in ihnen ein großes Potenzial steckt (Pufahl, 2019, p. 264).

Top-Performer

Die Top-Performer des Vertriebsteams erfahren besondere Anerkennung und werden regelmäßig durch die Unternehmen gefördert, um ihre Leistungsfähigkeit noch weiter auszubauen. Regelmäßiges Feedback und Einzelgespräche sind wichtig, um eine stetige Weiterentwicklung zu ermöglichen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Vergabe von motivierenden Zielen, die den Mitarbeiter*innen einen Anreiz geben, ihre Leistung zu steigern. Ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem gibt den Top-Performern zusätzliche Motivation. Konstruktives Feedback von Top-Performer unterstützt durchschnittliche Mitarbeiter*innen ihre Leistungen zu steigern. Durch den regelmäßigen Austausch zwischen

Top-Performer und Führungskräften werden Probleme und Bedürfnisse von Kunden vorzeitig erkannt. Dieser kontinuierliche Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräfte und Top-Performern führt nicht nur zu einer höheren Motivation, sondern steigert auch die Effizienz und Produktivität. Darüber hinaus profitieren die anderen Vertriebsmitarbeiter*innen von den Erfahrungen und Taktiken wodurch die Qualität des gesamten Vertriebsteams erhöht wird (Pufahl, 2019, p. 267).

Durchschnittsperformer

In einem Vertriebsteam repräsentieren die Durchschnittsperformer mit 70% den größten Anteil. Trotz des überwiegenden Anteils dieser Gruppe innerhalb des Vertriebsteams werden die Durchschnittsperformer in einem Anreizsystem oftmals zu wenig berücksichtigt. Dieser Zustand birgt in der Vertriebskultur die Gefahr von Demotivation, wobei die Gruppe der Durchschnittsperformer jene ist, wo ein gezieltes Anreizsystem den größten Wirkungsgrad erzielt. Laut Pufahl wird eine Stufenstruktur für die Zielvorgabe empfohlen, die aus einer 3-stufigen Zieltreppe bestehend. Die erste und unterste Stufe soll unter den aktuellen Zielvorgaben der Leistung sein, die zwei weiteren Stufen dienen als Motivation, da es dafür eine Leistungssteigerung bedarf. Erforscht wurde, dass bei den Durchschnittsperformern ein Verkaufswettbewerb motivierend wirkt. Eine Motivationssteigerung wird bei Top-Performer mit einer Geldprämie und bei Durchschnittsperformer mit einer Sachprämie erzielt (Pufahl, 2019, pp. 266–267).

Low-Performer

Bei Low-Performer oder leistungsschwachen Mitarbeiter*innen bedarf es eine Analyse, um ihre speziellen Schwächen und Stärken zu ermitteln, um sie dann bestmöglich zu fördern und zu entwickeln. Durch diese persönliche Analyse wird festgestellt, ob die persönlichen

Stärken der Mitarbeiter*innen für eine andere Position im Unternehmen besser geeignet sind oder es sich bei dem jeweiligen Mitarbeiter*innen um einen Arbeitsverweigerer handelt. Sollte sich herausstellen, dass die Mitarbeiter*innen die ihm auferlegten Aufgaben nicht ausführt, ist es durchaus legitim sich über eine Trennung zu unterhalten. Bei Nichterfüllung der auferlegten Aufgaben entstehende Reputationsschaden kann schwerwiegende Folgen für ein Unternehmen mit sich bringen. Gleichzeitig muss analysiert werden, ob der Low-Performer aufgrund von privaten Problemen oder firmeninternen Behinderungen sein Leistungspotential nicht abrufen bzw. dieses nicht vollständig entfaltet. Sollte die Analyse keine internen oder externen Einflüsse nachweisen, ist das monetäre Anreizsystem in kurzen Auszahlungsintervallen zum Beispiel der Monats- oder Quartalsentlohnung anzupassen. Eine weitere Möglichkeit Low-Performer zur Leistungssteigerung zu motivieren ist der Aufbau von natürlichem sozialem Druck. Darunter versteht man das aktive Hinweisen auf nachrückende Talente. Bei Einsatz dieses sensiblen Werkzeuges bedarf es an ausreichendem Fingerspitzengefühl, um falsche Interpretationen zu vermeiden (Pufahl, 2019, pp. 246–266).

High Potentials

Als High Potentials werden junge Talente bezeichnet, welche die Ambitionen und das Potential haben zu Top Performer heranzuwachsen und in ihren täglichen Aufgaben zu fordern sind. Umfragen zeigen, dass wenn High Potentials nicht in ausreichender Form von ihren Führungskräften gefordert und gefördert werden, einen Unternehmenswechsel in kürzeren Abständen anstreben. Außerdem ist es ein Irrtum anzunehmen, dass die strategische Talententwicklung eine einmalige Tätigkeit ist. Vielmehr müssen Talente in ein dynamisches Umfeld eingebunden werden, wodurch sie die Möglichkeit haben, ihre

Fähigkeiten zu erweitern, neue Erfahrungen zu sammeln und sich weiterzuentwickeln (Pufahl, 2019, pp. 267–268).

Abbildung 3 – Mitarbeiterleistungstypen

Low-Performer	Durchschnittsperformer	Top-Performer	High Potentials
<ul style="list-style-type: none"> • Integrieren und entwickeln • Identifikation und Förderung von Stärken • Individuelle Entwicklungspläne • „Zuckerbrot und Peitsche“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiv bearbeiten • Mehrstufige Ziele • Gezielte Sachprämien 	<ul style="list-style-type: none"> • Anspruchsvolle Aufgaben • Eigenverantwortung • Flexibilität • Weiterbildung • Als Vorbilder nutzen • Keine Provisionshöchstgrenzen • Mehrere Preise 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Verankerung und Beteiligung • Versetzung in anspruchsvolle Positionen • Regelmäßige Evaluation • Unternehmensinterne Talentförderung

Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Grafik. In Anlehnung an (Pufahl, 2019, p. 266).

MA-Zufriedenheit

Mitarbeiterzufriedenheit ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Unternehmens, da diese direkten Einfluss auf die Motivation, Leistung und Produktivität hat. In der psychologischen Forschung wird auf dem Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie geforscht, um nähere Erkenntnisse über die Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit zu gewinnen. In der betriebswirtschaftlichen Forschung widmeten sich die Teilbereiche Marketing, Personal und Organisationswissenschaft diesem Themengebiet (Stock-Homburg, 2012, p. 13). Die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen hat eine direkte Auswirkung auf die Qualität der internen Zusammenarbeit, des kundenorientierten Verhaltens und der Zugehörigkeit zum Unternehmen (Keuper & Hogenschurz, 2010, p. 471). Unzufriedene Mitarbeiter*innen sind weniger produktiv und leistungsbereit, was sich in erhöhten Krankenstandstage, einem Rückgang der Umsätze und einer Kostensteigerung niederschlägt (Wiese & Stertz, 2019, p. 45). Weiters wird die Kaufbereitschaft und die Kaufentscheidung der Kund*innen durch die Befindlichkeit und positive Grundstimmung des Verkaufspersonal beeinflusst. Für Unternehmen ist es wesentlich, die Mitarbeiterzufriedenheit als eine wichtige

Einflussgröße zu betrachten, um die Leistung und das Engagement der Mitarbeiter*innen zu optimieren. Mitarbeiterzufriedenheit ist ein wichtiger Faktor, um erfolgreich im Team oder in einer Organisationseinheit zu arbeiten und die Ergebnisse zu verbessern. Ein positives Verhalten und ein wertschätzender Umgang miteinander sorgen für ein gutes Betriebsklima. Zudem wird eine gute Informationskultur geschaffen, die auf einer persönlichen Beziehung und Vertrauen fußt. Eine solche Atmosphäre fördert die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen und dem Arbeitsplatz und erhöht damit die Zufriedenheit und die Effizienz (Keuper & Hogenschurz, 2010, pp. 471–473).

Kapitel 6: Zielvereinbarung

Im Kapitel Zielvereinbarung wird die Definition von Zielen erläutert. Weiters wird auf Leistungsbeurteilung in Form von Zielen eingegangen, welche für die Entwicklung eines Leistungsanreizsystems von besonderer Bedeutung sind.

Definition Ziel

Unter Ziele wird ein zukünftiger Soll-Zustand verstanden und dienen für die Planung und Steuerung von Organisationen als zentrale betriebswirtschaftliche Größe. Ziele dienen als Abgrenzung und können somit als Warnindikator vor Problemen bzw. über eine Abweichung zwischen Soll Zustand (Ziel) und Ist Zustand (aktuelle Lage) informieren (Watzka, 2017, p. 9). Der Grundgedanke ist, dass das Erreichen kurzfristiger Ziele das Erreichen langfristiger Ziele erleichtert. In der Bildungsliteratur zeigt sich, dass häufigere Prüfungen zwar Zeit vom Lernen im Klassenzimmer abziehen, die Schüler*innen aber motivieren, den früheren Stoff besser zu lernen, was ihnen hilft, den späteren Stoff besser zu bewältigen. Durch diese Herangehensweise ist es wahrscheinlicher die längerfristigen Ziele unter

Einführung von mehreren Teilzielen zur Erreichen und gleichzeitig die Leistung zu steigern (Chung et al., 2010, p. 31).

Ziel als Motivator

Ziele geben die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit an den bestehenden und neuen Aufgaben zu wachsen und lassen erkennen, dass Mitarbeiter*innen bereit sind auf eigene Bedürfnisse zu verzichten, um langfristige Ziele zu Erreichen (Becker, 2019a, p. 211). Die Forschung zeigt, dass Ziele als Motivation die Richtung, Intensität und Ausdauer beeinflusst und dadurch ein Lerneffekt und eine Belohnung ermöglicht wird. In einer Organisation sind explizite als auch implizite Ziele vorhanden. Explizite Ziele werden offen kommuniziert und den Mitarbeiter*innen sind diese bekannt. Implizite Ziele werden nicht offen ausgesprochen und verfügen aber über eine starke Wirkung. Die richtige Zielformulierung steuert daher das Ineinandergreifen beider Zieltypen und steigert die Motivation (Becker, 2019b, p. 213). Durch Ziele werden Anstrengungen gelenkt, Prioritäten gesetzt und der Maßnahmeneinsatz koordiniert. Um zu verhindern, dass dieser Prozess unter einer falschen Interpretation stattfindet, ist es wichtig, dass das Unternehmen seine Ziele klar und deutlich kommuniziert und eine gemeinsame Verständnisbasis schafft. Führungskräfte fungieren als Vorbilder, indem sie die Ziele in ihrem eigenen Verhalten vorleben. Mitarbeiter*innen erkennen dadurch, welche Ziele das Unternehmen anstrebt und was von ihnen erwartet wird (Kieser, 2016a, p. 9). Durch die Einbindung der Mitarbeiter*innen in den Zielgestaltungsprozess steigt die Motivation, da die Mitarbeiter*innen das Gefühl haben selbst zu gestalten. Ferner werden Risiken von Mitarbeiter*innen früher erkannt und dadurch Probleme vermieden (Kieser, 2016a, p. 10).

Arten von Zielen

Die Voraussetzung für ein Anreizsystem ist eine Zielgestaltung, die auf die Aufgaben und Dauer der Mitarbeiter*innen abgestimmt ist. Zielbasierte Vergütungssysteme eignen sich für Mitarbeitergruppen, die ein hohes Maß an Eigenständigkeit und Verantwortung für ihre Arbeit haben und deren Ergebnisse klar definierte Ziele erreichen oder übertreffen (Watzka, 2016, p. 7). Ein Leistungsanreizsystem wird laut Kressler in drei Zielkategorien gegliedert: finanzielle Unternehmensziele, strategische Unternehmensziele und persönliche Ziele (Kressler, 2013, p. 187). Ziele werden in qualitative und quantitative unterteilt oder nach Zieltypen gegliedert:

- Ziele nach Aufgaben betreffend des Inhalts, Termins und Ausmaßes
- Ziele nach Ressourcen betreffend der Energie und Zeit
- Ziele nach Neuentwicklung im Unternehmen
- Verhaltensziele zur Verbesserung der Informationsflüsse
- Ziele zur Entwicklung der Sozialkompetenzen(Watzka, 2016, p. 3)

Qualitative Ziele gewinnen in einem Unternehmen immer mehr an Bedeutung und beziehen sich auf bestimmte Aspekte der Arbeit, wie zum Beispiel die Kreativität und die Mitarbeiterzufriedenheit. Ein Unternehmen, dessen Mitarbeiter*innen zufrieden sind, ist ein Unternehmen, das eine starke Basis für seine zukünftige Entwicklung hat. Unternehmen mit qualitativen Zielvorgaben reagieren besser auf Veränderungen in ihrem Umfeld indem sie Strategien anpassen und ihre Ziele dadurch erreichen (Eyer & Hausmann, 2018a, p. 35). Die Erreichung von qualitativen Zielen dient als Basis für die Erreichung von quantitativen Zielen. Beispiele hierfür sind die Anschaffung einer CRM Software, Weiterbildung von Kollegen*innen und die Verbesserung der Kundenzufriedenheit (Keil, 2023).

Quantitative Ziele

Unter quantitative Ziele sind konkrete, messbare Ziele zu verstehen die bestimmte Leistungen oder Ergebnisse messen. Quantitative Ziele ermöglichen eine effektive Führung, da definierte Parameter eindeutig identifiziert und verfolgt werden und der Zielfortschritt tourlich beobachtbar und messbar ist. Die schnelle Erreichbarkeit von quantitativen Zielen ist auf ihre Tugend der klaren Definition zurückzuführen. Führungskräfte haben dadurch den Vorteil, dass kein Interpretationsspielraum in der Zieldefinierung vorhanden ist (Eyer & Haussmann, 2018a, p. 35; Watzka, 2016, p. 11). Kennzahlen dienen für quantitative Ziele als Bezugsgröße und damit wird es den Unternehmen ermöglicht, direkte Themenzuordnungen zu treffen. Unternehmensziele wie Umsatz oder Ertrag sind direkt den quantitativen Zielen zugeordnet und ermöglichen eine Planungssicherheit zur Erreichung dieser. Eyer und Haussmann haben dabei folgende Kennzahlen für quantitative Ziele definiert (Eyer & Haussmann, 2018a, p. 41).

Abbildung 4 – Kennzahlen für quantitative Ziele

Kennzahlen für quantitative Ziele		
Umsatzziele	Rentabilitätsziele	Prozessziele
Umsatzwachstum um X €	<u>Aktienkurs</u>	Time-to-Market
Umsatzwachstum um X %	EVA	Anzahl neuer Produkte
Umsatz pro Mitarbeitenden	Discounted Cash-Flow	Fehlerquote
Ertragsziele	Marktziele	Personalziele
Jahresüberschuss	Marktanteil	Fluktuationsquote
EBIT	Umsatz neuer Märkte	Abwesenheitstage
Ertragssteigerung in %	Umsatzanteil im Ausland	Mitarbeiterzufriedenheit
Kostenziele	Kundenziele	Effizienzziele
Kostenveränderungen pro Kostenart in €/ in %	Anzahl Neukunden	Anteil produktiver Stunden
Kosten pro Mitarbeitenden	Nettogewinn pro Kund*in	Anteil Gutteile an produzierten Teilen
	Kundenzufriedenheitsindex	

Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Grafik. In Anlehnung an (Eyer & Haussmann, 2018a, p. 42).

Im Gegensatz betont Watzka, dass eine Leistungsbeurteilung auf der reinen Grundlage von quantitativen Zielen nur eingeschränkt zielführend ist. Um eine angemessene Beurteilung vorzunehmen, werden Leistungsergebnisse und das Verhalten und die Bedingungen von

Mitarbeiter*innen betrachtet. Diese sind von den jeweiligen Markt- und Regionalbedingungen abhängig, sowie dem persönlichen Einsatz der Mitarbeiter*innen. Ferner ist eine detaillierte Analyse der einzelnen Personen notwendig, um eine zuverlässige Bewertung vorzunehmen (Watzka, 2016, p. 11).

Kapitel 7: Leistungsanreizsysteme

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen von Leistungsanreizsystemen erläutert. Weiters werden die Funktionen, Anforderungen und Formen von Anreizen, die als Grundlagen für die Entwicklung eines Leistungsanreizsystems dienen beschrieben.

Leistungsanreizsysteme allgemein

Leistungsanreizsysteme sind in Vertriebsorganisationen ein fester Bestandteil zur Mitarbeitermotivation und in der Arbeitswelt und Arbeitskulturen fest verankert (Kieser, 2021, p. 36). Der Einsatz eines Leistungsanreizsystems unterstützt die betriebliche Zielerreichung, die durch die Motivation der Mitarbeiter*innen ein zielgerichtetes Verhalten auslöst (Berthel & Becker, 2017, p. 602). Ein transparentes und nachvollziehbares System ist dabei die Grundvoraussetzung zur Leistungssteigerung. Wesentlich ist, dass jeder Mitarbeiter*innen die Regeln und Abläufe im System versteht, um Missverständnisse und Motivationsverlust zu vermeiden. Dadurch wird sichergestellt, dass das Anreizsystem für alle Mitarbeiter*innen als gerecht empfunden wird und das Ziel, das leistungsstarke Mitarbeiter*innen höher entlohnt werden, erreicht wird. Die Goldene Regel vom Sujatha & Dudeja besagt, eine bessere und härtere Arbeit muss zu einer höheren Vergütung führen (Sujatha & Dudeja, 2015, p. 65). Trotz der etablierten Stellung von Leistungsanreizsystemen in der Unternehmensführung stehen Führungskräfte vor der Herausforderung durch Veränderungen wie zum Beispiel der Corona-Pandemie Adaptierungen im

Leistungsanreizsystem vorzunehmen. Weiterentwicklung in Form von digitalen Kompetenzen der Vertriebsmitarbeiter*innen im Innen- und Außendienst werden benötigt, um Marktstrukturen auf kundenspezifische Anforderungen anzupassen. Ein weiterer Erfolgsbaustein ist das Arbeiten mit Daten im Innendienst sowie das Arbeiten im Team mit unterschiedlichen digitalen Kompetenzen. Leistungsanreizsysteme werden um neue Kennzahlen, welche die individuellen Leistungen der Vertriebsmitarbeiter*innen messen, ergänzt und verändern somit die Aktivitäten und Maßnahmen der Vertriebsmitarbeiter*innen. Die Unternehmensführung ist gefordert durch digitale Lösungen den Vertriebsmitarbeiter*innen den aktuellen Zielerreichungsstand auch unterjährig zur Verfügung zu stellen. Diese Informationen werden über das Handy oder Tablet abgefragt und unterstützen somit die Kommunikation zwischen Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter*innen (Kieser, 2021, pp. 36–38)

Definition System

Laut Gharajedaghi ist ein System „eine Ansammlung von Elementen, die zusammenarbeiten, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, indem sie eine Anzahl von Funktionen ausführen, die in einem bestimmten Kontext durch Interaktion erzeugt werden“ (Gharajedaghi, 2011, p. 18).

Definition Leistungsanreizsystem

Um den Begriff Leistungsanreizsystem zu definieren, ist es wesentlich die Einzelwörter: Leistung, Anreiz und System zu definieren. Die Leistung in technisch geprägten Unternehmen wird auf die physikalische Leistung begrenzt, darunter ist zu verstehen, dass Leistung ausschließlich Arbeit pro Zeit ist. Um Leistung zu beurteilen, müssen nicht nur die Arbeitszeit und die Arbeit im Fokus stehen, sondern auch die Ergebnisse und Erfolge. Um eine objektive

Beurteilung von einer Leistung vorzunehmen, wird die erbrachte Leistung in Bezug auf die erwartete Leistung und deren Qualität berücksichtigt (Weißerrieder, 2014, p. 6). Die positiven Anreize sind Maßnahmen zur Motivationssteigerung, um ein gewünschtes Verhalten zu fördern. Leistungsanreizsysteme beinhalten sehr finanzielle und materielle Anreize zur Motivationssteigerung (Becker, 2019b, p. 133).

Leistungsvermögen

Die Kompetenz und das Talent ist Grundvoraussetzung, um ein Leistungsvermögen zu erbringen. Das Leistungsvermögen beschreibt die Fähigkeiten und Fertigkeiten von einer Person für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe. Es beinhaltet die Fähigkeiten, Aufgaben zu verstehen, eine Lösung zu finden, Entscheidungen zu treffen und Ergebnisse zu beurteilen. Leistungsvermögen umfasst die Kompetenz im Umgang mit anderen Menschen, Stress oder die Interpretation von Informationen. Durch ständige Veränderungen sind Menschen gefordert, neue Fähigkeiten zu erlernen und Herausforderungen zu meistern (Berthel & Becker, 2017, pp. 88–89). Das Leistungsvermögen wird durch Erfahrungen erweitert und stärkt, vertieft und fördert die Mitarbeiter*innen (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 289). In der Personalbeschaffung ist es daher wesentlich, bestimmte Qualifikationen zu identifizieren, die für die zu besetzende Stelle erforderlich sind. In der Mitarbeiterauswahl sind sowohl die fachlichen Qualifikationen als auch die persönlichen Kompetenzen von großer Bedeutung, um den geeignetsten Bewerber*in mit Leistungsvermögen zu finden (Holtbrügge, 2018, pp. 114–115).

Leistungsbereitschaft

Unter Leistungsbereitschaft ist die Bereitschaft eines Individuums zu verstehen, sich für ein Ziel einzusetzen und ist eng mit Motivation und Engagement verbunden. Als

Schlüsselkomponente für den Erfolg eines Vertriebsmitarbeiter*innen wird die Leistungsbereitschaft genannt (Glaser, 2013, p. 245). Eine langjährige Mitarbeiterbindung hat einen positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft, da diese Mitarbeiter*innen ein überdurchschnittliches Engagement aufweisen. Durch die Einhaltung von Arbeitsroutinen werden die Abläufe im Unternehmen effizienter und die Produktivität des Unternehmens wird gesteigert. Darüber hinaus wird die Kommunikation und der Austausch innerhalb des Unternehmens verbessert (Sass, 2019, pp. 14–19).

Leistungsbedingung

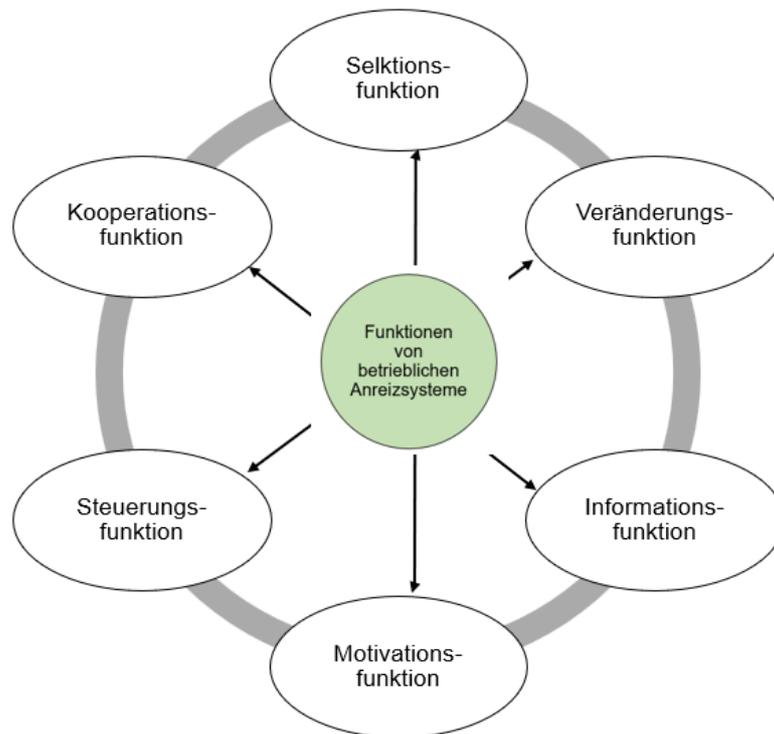
Unter Leistungsbedingungen ist die Erwartung an Mitarbeiter*innen in einer Organisationskultur zu verstehen. Sie beinhalten, wie Mitarbeiter*innen ihre Arbeit verrichten und welche Ergebnisse erwartet werden. Um eine bestimmte Leistung zustande zu bringen, werden objektive als subjektive Faktoren berücksichtigt. Objektive Faktoren wie Raum, Material, Werkzeuge usw. müssen für die Erbringung der Leistung vorhanden sein. Ebenso muss die Person, die die Leistung erbringen soll, über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, um die Leistung erfolgreich zu erbringen. Ohne diese Leistungsbedingungen wird die Leistung nicht zufriedenstellend erbracht (Berthel & Becker, 2017, pp. 87–89).

Funktion von Anreizsystemen

Nach der Definitionsbeschreibung eines Leistungsanreizsystems und der Begriffserläuterung von Leistungsvermögen, Leistungsbereitschaft und Leistungsbedingung werden in diesem Kapitel die Funktionen eines Leistungsanreizsystems beschrieben.

Die Funktionen von Anreizsystemen beeinflussen das Arbeits- und Leistungsverhalten von Mitarbeiter*innen durch Anreize und Belohnung, wie in der Abbildung 5 ersichtlich ist (Berthel & Becker, 2017, pp. 604–605).

Abbildung 5 – Funktionen von betrieblichen Anreizsystemen



Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Grafik. In Anlehnung an (Berthel & Becker, 2017, p. 605).

Informationsfunktion

Die Kommunikationsfunktion in einem Anreizsystem wird zum Transportieren von Sachinformationen über das Anreizsystem selbst verwendet oder auch für Veränderungsbekanntgaben im Unternehmen eingesetzt. Ein mögliches Beispiel hierfür ist eine von der Unternehmensführung kommunizierte Anpassung von aktuell geringeren fixen Gehaltsbestandteilen auf zukünftig höheren variablen Gehaltsbestandteilen. Eine solche Maßnahme verdeutlicht eine Anpassung zur leistungsorientierten Vertriebsführung und

leitet damit einen Kulturwandel in einem Unternehmen ein (Wickel-Kirsch et al., 2008, p. 180). Zu erfüllende Strategien, Kultur und Interessen von Vorgesetzten werden durch Anreizsysteme kommuniziert, wesentlich ist eine explizite Formulierung, damit der Mitarbeiter*innen erkennt was erwünscht wird und was nicht (Berthel & Becker, 2017, p. 605)

Steuerungsfunktion

Die Steuerungsfunktion beeinflusst die Richtung, Stärke und Ausdauer von Mitarbeiter*innen umso gewollte Handlungen auszulösen und ungewollte zu vermeiden (Wickel-Kirsch et al., 2008, p. 180). Daher werden Elemente wie zum Beispiel die variablen Entgelte mit den betrieblichen Zielen verknüpft um die Intensität der Mitarbeiter*innen zu beeinflussen (Berthel & Becker, 2017, p. 605).

Motivationsfunktion

Die Leistungsbereitschaft wird durch das Aktivieren und durch das kognitive Beeinflussen von Mitarbeiter*innen gesteigert und sorgt für eine nachhaltige Motivation (Berthel & Becker, 2017, p. 605). Diese motivationalen Bedürfnisse aktivieren Netze im Hirnareal, wodurch die Motivationsfunktion nachgewiesen wird (Heckhausen & Heckhausen, 2018, p. 305). Die Motivationspsychologen sind der Meinung, dass aktive Motivation nur funktioniert, wenn die Führungskräfte mitwirken und diese ein motivationsförderndes Arbeitsklima schaffen. Das Mitwirken von Führungskräften steigert die Motivation bei Mitarbeiter*innen und führt zum Vertrauensaufbau. Weiters ist eine klare Struktur mit Verantwortungsbereichen zur Vermeidung von Verwirrung und Frust entscheidend. Mitarbeiter*innen motiviert die persönliche Anerkennung und Belohnung im Unternehmen,

sowie positive Zukunftserwartung in Form von Aufstiegsmöglichkeiten (Kieser, 2016a, pp. 4–5).

Veränderungsfunktion

Die Veränderungsfunktion wird dazu genutzt, um Mitarbeiter*innen zu belohnen, die sich für eine bestimmte Aufgabe einsetzen, indem ihre Anreize erhöht werden. Dadurch werden neue Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden gefördert und die Motivation sowie die Zufriedenheit steigt. Veränderungsfunktionen steigern die Innovationskraft von Unternehmen und führen somit zur Leistungssteigerung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Ferner werden Anreizsysteme dazu verwendet, auf neue Trends und Entwicklungen im Unternehmen zu reagieren, indem bestimmte Ziele und Anforderungen an das Personal gestellt werden (Berthel & Becker, 2017, p. 605).

Selektionsfunktion

Herausforderungen für Unternehmen entstehen, wenn Mitarbeiter*innen eine zu starke Eigenzielverfolgung anstreben und die Unternehmensziele unterlaufen werden. Diesbezüglich sind Unternehmen gefordert, in ihren Leistungsanreizsysteme Unternehmensziele zu verankern, um dieses Risiko zu minieren (Wickel-Kirsch et al., 2008, p. 180).

Kooperationsfunktion

Leistungsanreizsysteme unterstützen Unternehmen in der Personalbeschaffung, da Mitarbeiter*innen positive Erfahrungen mit ihrer Umwelt teilen und dadurch auch potenzielle neue Mitarbeiter*innen ansprechen. Es wird eine Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen aufgebaut und eine langfristige Bindung entsteht (Wickel-Kirsch et al., 2008, p. 180).

Anforderungen Leistungsanreizsystem

Damit die Funktionen in einem Leistungsanreizsystem die gewünschte Wirkung erzielt, sind Anforderungen in der Modellerstellung zu berücksichtigen. Ökonomische Modelle zeigen, dass eine bessere Arbeitsleitung und ein höherer Arbeitseinsatz, höhere Kosten der Leistungserbringung zur Folge haben. Wesentlich ist es daher das Anreizsystem so zu gestalten, dass der Nutzen für die Mitarbeiter*innen mit der Steigerung der Produktivität ersichtlich ist (Hack, 2011, p. 75). Folgende Anforderungen sind bei der Ausgestaltung eines Leistungsanreizsystems zu berücksichtigen:

Komplexität vs. einfache Modellgestaltung „Keep it simple“: Es ist wichtig, dass die Plan-Gestaltung auf einfachen Prinzipien basiert, die für alle Mitarbeiter*innen leicht verständlich sind. Dazu gehört auch, dass die Erfolgsfaktoren für die Incentives klar definiert sind. Ferner ist es von Bedeutung, dass die Plan-Gestaltung auf Transparenz und Fairness basiert. Dazu gehören ein klares Verständnis darüber, wie Incentives bewertet werden und wie sie auf die individuellen Leistungen der Mitarbeiter*innen zurückzuführen sind (Krämer, 2008, p. 123) (Pufahl, 2019, p. 250) (Eimuth & Neßler, 2016, p. 50).

Messbarkeit der Ziele: „You cannot pay what you don't measure“: Die Erfolgsindikatoren werden anhand von einem Zielerreichungsgrad, der im Vorfeld festgelegt wird bestimmt und ermöglicht die Messbarkeit. Dieser wird beispielsweise in Stück, Deckungsbeitrag (DB) oder Earnings Before Interest, Taxes and Amortization (EBITDA) angeführt (Krämer, 2008, p. 123) (Chawla et al., 2020, p. 3).

Zurechenbarkeit auf jede einzelne Mitarbeiter*innen: Die Mitarbeiter*innen müssen durch ihr Handeln im Team oder durch ihre Einzelleistungen die Zielerreichung beeinflussen können (Krämer, 2008, p. 124).

Transparenz: Ziele sind zu dokumentieren und klar an alle Teilnehmer*innen zu kommunizieren (Krämer, 2008, p. 124). Dieses Wissen ermöglicht es den Mitarbeiter*innen, ihre eigenen Leistungen zu beurteilen und zu verstehen, wie ihre Leistungen gegenüber anderen bewertet werden. Transparenz schafft Vertrauen, da Mitarbeiter*innen wissen, dass ihre Leistungen fair beurteilt wird. Es ermöglicht dem Unternehmen auch, sicherzustellen, dass die Anreize für Mitarbeiter*innen fair und angemessen sind (Pufahl, 2019, p. 250) (Hack, 2011, p. 77).

Flexibilität: Dynamische Entwicklungen im Unternehmen haben zu Folge, dass die Anforderungen an ein Anreizsystem im Bereich der Flexibilität deutlich zunehmen. Unternehmensinterne Veränderungen beeinflussen die Unternehmensgröße, die Stellung im Lebenszyklus oder die strategische Ausrichtung. Unternehmensexterne Faktoren wie zum Beispiel rechtliche oder soziale Umweltfaktoren verändern sich in kürzeren Abständen und führen somit zur Anpassungshandlungen bei Anreizen (Hack, 2011, p. 78).

Materielle Anreize

Unternehmen sind gefordert ihren Mitarbeiter*innen materielle Anreize in Form von Geld oder Sachleistungen zu bieten. Diese Anreize werden in Bezug zur beruflichen Tätigkeit gestellt und wirken auch im privaten Bereich. Ein Beispiel hierfür ist private Nutzung des Dienstfahrzeugs. Ein Anreizsystem besteht dabei aus mehreren materialen Anreizen und betreffen unmittelbar die Arbeit der Mitarbeiter*innen. Beispiele hierfür sind gezahlte Löhne oder Gehälter bzw. Formen von Bonifikationen und Zusatzleistungen. Diese Form von Anreizen ist notwendig, um die Grundbedürfnisse des täglichen Lebens zu stillen. Eine besondere Rolle in Vertriebsorganisationen nehmen Incentives in Form von Sachleistung bzw. Geldleistungen bei betrieblicher Zielerreichung ein. Incentives in Form von Sachleistungen

sind zum Beispiel Mobiltelefone, Notebooks oder Bekleidungszuschüsse. Eine weitere Form von materiellen Anreizen sind Produkte für die Altersvorsorge oder Angebote wie ein Betriebskindergarten oder ein Betriebsrestaurant. Weitere materielle Anreize, die Mitarbeiter*innen verhandeln können, ist die Subventionierung einer Dienstwohnung oder ein Parkplatz am Firmengelände (Wickel-Kirsch et al., 2008, p. 177). Eine detaillierte Übersicht über mögliche betriebliche Anreize sind in der untenstehenden Abbildung 6 von Wickel-Kirsch zu finden.

Abbildung 6 – Materielle Anreize

Materielle Anreize	
Unmittelbar die Tätigkeit betreffend	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn/Gehalt • Sonderzahlungen • Gewinnbeteiligung • Dienstwagen • Incentives (z.B. Reise) • Notebook/Diensthandy
Nicht unmittelbar die Tätigkeit betreffend	<ul style="list-style-type: none"> • Betriebliche Altersvorsorge • Betriebskrankenkasse • Betriebskindergarten • Fahrtkostenerstattung • Parkplatz • Sonderkonditionen • Dienstwohnung • Verpflegung/Kantine

Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Grafik. In Anlehnung an (Wickel-Kirsch et al., 2008, p. 178).

Monetäre Anreize

In der Literatur wird der Effekt von monetären Anreizen durch die Motivationsfunktion in Form von Arbeitsleistung und Arbeitseinsatz ausgeführt. Monetäre Anreize haben zur Folge, dass die Attraktivität des Unternehmens für potenzielle neu Mitarbeiter*innen zunimmt sowie bestehende Mitarbeiter*innen langfristig ans Unternehmen bindet. Die

Attraktivität der Anreize ist für die Bildung einer Wertigkeit bei den Mitarbeiter*innen notwendig und stellt ein geeignetes Motivationsinstrument dar. Finanzielle Mittel werden für die Versorgung der Grundbedürfnisse benötigt und dienen aber gleichzeitig als Statussymbol der eigenen Leistungsfähigkeit (Hack, 2011, pp. 108–109). Als Basisvergütung von Mitarbeiter*innen dient das Fixgehalt und wird vertraglich geregelt und unabhängig der Arbeitsleistung monatlich ausgezahlt (Schanz & Strack, 2019, p. 172). Eine Aufgabe des Personalmanagements ist die Bestimmung des Entgelts zu welcher Mitarbeiter*innen bereit sind ihre Arbeitsleistung dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Die Höhe des Entgelts ist unter anderem abhängig von der Arbeitserfahrung, der Qualifikation und die Übernahme von Verantwortung. Dazu werden in der Regel Vergleiche anhand von Entgeltskalen im eigenen Betrieb und im Branchenvergleich herangezogen. Dabei ist es wichtig, dass die Entgeltskalen anhand objektiver Kriterien erstellt werden, die den angestrebten Zielen der Entgeltpolitik entsprechen. In der Praxis werden hierfür meist die Qualifikation der Beschäftigten, sowie Marktlage und die Wettbewerbssituation herangezogen (Thommen et al., 2017, pp. 406–407).

Bindungsbereitschaft durch Anreize

Das Personalmanagement hat die Aufgabe qualifizierte Mitarbeiter*innen für das Unternehmen zu gewinnen und diese langfristig an das Unternehmen zu binden. Langjährige Mitarbeiter*innen sind bereit in arbeitsintensiven Phasen das Unternehmen zu unterstützen und verfügen durch Ihre langjährige Erfahrung über wichtige Kompetenzen (Sass, 2019, p. 11). Verlässt eine Mitarbeiter*innen das Unternehmen, führt dies zum Verlust von wettbewerbsrelevanten Wissen und Erfahrung. Dadurch entstehen hohe Kosten in Form von Rekrutierungskosten, Einarbeitungskosten und Weiterbildungskosten (Zeuch, 2016, p. 533).

Um dieses Risiko zu minimieren, werden Anreizsysteme sowohl zur Personalbindung als auch zur Leistungssteigerung eingesetzt (Wickel-Kirsch et al., 2008, p. 180). Wesentlich ist, dass der Einsatz des Anreizsystems den gewünschten Effekt der Mitarbeiterbindung erzielt und die vom System verursachten Kosten durch die positiven Auswirkungen aufgewogen werden (Hack, 2011, p. 76).

Wirkung von Anreizen auf Mitarbeiter*innen

Anreize sind eine starke Motivation für Mitarbeiter*innen ein besseres Arbeitsergebnis zu erzielen und werden ermutigt, mehr zu leisten und innovativer zu denken. Anreize ermöglichen es die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Mitarbeiter*innen und dem Unternehmen zu stärken. Sie helfen den Mitarbeiter*innen, sich auf das Ziel des Unternehmens einzulassen und tragen dazu bei, dass die Ziele erreicht werden. Durch Anreize werden Mitarbeiter*innen motiviert, länger im Unternehmen zu bleiben und wertvolle Beiträge zu leisten (Becker, 2019b, pp. 127–128).

Grundlage der Bemessung

Die Bemessungsgrundlage ist für die Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Leistungsanreizsystems essenziell und zeigt die Aufteilung zwischen Individuell- und Unternehmenszielen. Durch die Zielvorgaben werden die Mitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem gelenkt und erhalten einen Überblick was von ihnen erwartet wird. Durch die zunehmende Komplexität im Unternehmen dienen Bemessungsgrundlagen als Struktur und werden daher weiter an Bedeutung gewinnen. Ferner ist die Komplexitätsreduktion durch eine überschaubare Anzahl von Zielvorgaben in der Bemessungsgrundlage wichtig um die Mitarbeitermotivation zu erhöhen (Eyer & Hausmann, 2018a, pp. 199–202). Ein transparentes Anreizsystem unterstützt Mitarbeiter*innen dabei,

den Konnex zu den einzelnen Anreizen nicht zu verlieren. Informationen über die Bemessungsgrundlage des Leistungsanreizsystems sind den Mitarbeiter*innen vor der Implementierung zu zeigen. Die Erfolgswirksamkeit von Anreizsystemen beinhaltet den Faktor der Beeinflussbarkeit und der Bemessungsgrundlage durch die Mitarbeiter*innen. Wesentlich ist, dass die Mitarbeiter*innen die Bemessungsgrundlage durch die Anreizgewährung beeinflussen und die intendierten Ziele erreicht werden (Grewe, 2001, pp. 19–20).

Leistungsausschüttungsformen

Die Bestimmung einer Zeitdimension in einem Leistungsanreizsystems ist eng mit der Bemessungsgrundlage verbunden. Leistungsanreizsysteme beeinflussen kurzfristige operative und langfristige strategische Anreize in einer Bemessungsperiode und erwirken ein Leistungsergebnis. Die Kombination von kurzfristigen operativen und langfristigen strategischen Zielen ist für den unternehmerischen Erfolg entscheidend. Für Mitarbeiter*innen ist die langfristige strategische Anreizkomponente von untergeordneter Bedeutung, während diese für Führungskräfte von hoher Relevanz ist (Grewe, 2001, pp. 2020–2021). Eine Bilanzgewinnbeteiligung für Mitarbeiter*innen wird in die Form der Gewinnbeteiligung zusammengefasst, die sich am bilanziellen Gewinn orientiert. Dieser wird durch die Summe, der im Jahresabschluss erfolgten Gewinn- und Verlustrechnung ermittelt und wird dann auf die Mitarbeiter*innen verteilt. Dieses System ist sehr flexibel und ermöglicht es den Unternehmen, die Gewinnausschüttung je nach Geschäftsentwicklung anzupassen. Eine Gewinnbeteiligung wird als ergänzende Form der Vergütung angesehen, die den Mitarbeiter*innen die direkte Beteiligung am Unternehmenserfolg ermöglicht. Daher ist es wichtig, dass das System klar definiert ist und Regeln beinhaltet, die eine faire

Gewinnbeteiligung aller Mitarbeiter*innen sicherstellt. Durch diese Form der Gewinnbeteiligung wird korrekt verteilt, sodass alle Mitarbeiter*innen für ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg angemessen entlohnt werden (Berthel & Becker, 2017, p. 643). Im Vergleich zu anderen Ausschüttungsformen hat die Barausschüttung an Bedeutung verloren, da sich die Unternehmen mehr auf das Engagement ihrer Mitarbeiter*innen konzentrieren. Dazu gehören Programme zur Mitarbeitermotivation und -bindung, die über die einfache Ausschüttung von Bargeld hinausgehen. Diese Programme werden in Form von Bonusprogrammen, Aktienoptionen, Mitarbeiteraktien, Zusatzleistungen und sogar unternehmerischen Beteiligungsmöglichkeiten angeboten. Diese Leistungsausschüttungsformen sind in der Lage, ein stärkeres Engagement der Mitarbeiter*innen zu erzielen, indem sie deren Interesse an der Unternehmensleistung und -entwicklung stärken (Berthel & Becker, 2017, pp. 644–645; Chung, 2015, p. 3).

Cafeteria-System

Das Cafeteria-System ist ein Entgeltformmodell, welches Mitarbeiter*innen eine Erfolgsbeteiligung durch die Auswahl von verschiedenen Entgeltbestandteilen wie zum Beispiel Versicherungen und Sachleistungen zur Verfügung stellt. Die Mitarbeiter*innen erhalten eine Zahlung, die über den Basislohn hinaus geht, wenn der Erfolg des Unternehmens gemessen am Umsatz, Wertschöpfung oder Gewinn steigt (Wickel-Kirsch et al., 2008, p. 169). Das Cafeteria-System beschreibt unter Einhaltung der Budgetgrenzen die Möglichkeit aus inhaltlichen und zeitlichen Entgeltbestandteilen frei zu wählen. In der Praxis ist der Cafeteria-Ansatz ein flexibles Vergütungssystem, das die Mitarbeiter*innen eine breite Palette an Vergütungsbestandteilen anbietet, die nach ihren persönlichen Bedürfnissen und Präferenzen ausgewählt werden. Diese werden beispielsweise in Form von

Sach- oder Geldleistungen, finanziellen Anreizen für bestimmte Ziele, Zulagen für bestimmte Arbeitszeiten oder zusätzliche Urlaubstage angeboten. Der Betrieb hat hierbei die Möglichkeit, seine Vergütungsbestandteile auf unterschiedliche Weise zu gestalten und zu kombinieren, um die Vergütungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter*innen so attraktiv wie möglich zu gestalten (Berthel & Becker, 2017, p. 645). Börsennotierte Unternehmen bieten den Mitarbeiter*innen Beteiligungsmodell in Form von Aktienoptionen an. Als Alternative zur Aktienoption wird das Cafeteria-System genutzt, um den Mitarbeiter*innen eine Wahlmöglichkeit zu geben und die Motivation zu steigern (Thommen et al., 2017, p. 415). Das Cafeteria System verbindet die Individualisierung von Entgeltformen, wobei es jeden Mitarbeiter*innen ermöglicht wird, diejenigen Anreize zu wählen, welcher die persönlichen Bedürfnisse stimuliert. Für Unternehmen bringt es den Vorteil, dass die Leistung und die Zufriedenheit steigt, ohne die Gefahr von stark steigenden Personalaufwendungen (Holtbrügge, 2018, pp. 224–226). Eine Übersicht über die Ausprägungsformen des Cafeteria Systems stellt die Abbildung 7 dar.

Abbildung 7 – Leistungsangebot eines Cafeteria-Systems

Mögliche Leistungsangebote eines Cafeteria-Systems	
<p>Geld-/Zeit-Verrechnungsleistung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusätzlicher Urlaub • Kürzere Tagesarbeitszeit • Kürzere Wochenarbeitszeit • Kürzere Jahresarbeitszeit • Freie Tage • Langzeiturlaub (Sabbatical) • Ruhestandsregelung/Frühpensionierung • Teilzeitarbeit • Job-Sharing • Geld statt Urlaub <p>Zeit-Leistung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urlaubsangebote • Flexible Arbeitszeiten <p>Geld-Leistung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barzahlung • Arbeitsgeberdarlehen • Kapitalanlagen • Betriebsaktien • Sparangebote • Vermögensbeteiligung • Gewinnbeteiligung • Steuerbegünstigungen • Studien- und Erziehungsgelder • Zusätzliche betriebliche Altersvorsorge <p>Weiterbildungs-Leistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bildungsurlaub • Auslandsaufenthalte • Forschungsmöglichkeiten • Kongressteilnahmen 	<p>Zusätzliche Versicherungsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebensversicherung (Direktversicherung) • Zusätzliche Krankenversicherung <ul style="list-style-type: none"> ◦ Zahnärztliche Behandlung ◦ Krankenhauspflege ◦ Augenärztliche Behandlung ◦ Psychiatrische Behandlung • Pflegegeldversicherung • Unfallversicherung • Arbeitsunfähigkeitsversicherung • Haftpflichtversicherung • Rechtsschutzversicherung • Haus- und Hausratsversicherung • KFZ-Versicherung • Versicherung gegen Vermögensuntersuchung <p>Gesundheitsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenlose Vorsorgeuntersuchung <p>Beratungsleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechts- und Steuerberatung • Finanzberatung <p>Sach- und sonstige Leistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firmenwagen • Firmenwohnungen • Firmeneinkäufe • Entlohnung in „Natura“ • Verbesserte Büroausstattung • Reservierte Parkplätze • Sportangebote • 1. Klasse-Flugreisen • Längere Kündigungsfrist

Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Grafik. In Anlehnung an (Holtbrügge, 2018, p. 225).

Durch die Einführung eines Cafeteria-Systems erhöhen sich die Verwaltungskosten sowie die Kosten für Information und Beratung. Die Veränderung von Nachfragepräferenzen fordern Unternehmen die betrieblichen Leistungen laufend zu evaluieren und aktualisieren. Mitarbeiter*innen mit einem geringen Einkommen greifen in konjunkturschwächeren Jahren eher zu monetären Entgelten, dies führt im Umkehrschluss dazu, dass Unternehmen im Niedriglohnbereich eine Implementierung eines Cafeteria-Systems meiden. (Holtbrügge, 2018, pp. 224–226).

Ausschüttungszeitpunkt

Der Ausschüttungsrhythmus in einem Leistungsanreizsystem ist ein wichtiger Bestandteil der Vergütungsplanung. Kurzfristig-operative Anreize sollten normalerweise

unmittelbar nach der Leistungsbewertung ausgeschüttet werden, um eine sofortige Motivationswirkung zu erzielen. Wenn die Auszahlung in Teilbeträgen aufgesplittet wird, wird die Motivation über die Bemessungsperiode hinaus aufrechterhalten. Bei langfristigen strategischen Anreizen wird ein Teil des variablen Gehaltes zurückgestellt und die Auszahlung ist an die Erreichung längerfristiger Ziele gekoppelt. Ein in der Praxis bewährtes System ist das „Deferred Compensation System“. Es wird verwendet um einen Teil des variablen Gehalts sofort auszuzahlen und der Rest periodisch in Abhängigkeit von der Entwicklung bestimmter Kriterien (Grewe, 2001, pp. 21–22). Für das Unternehmen ergibt sich dadurch ein Kostenvorteil, da die variable Auszahlung erst nach dem Erreichen einer konkreten Unternehmenskennzahl ausgelöst wird (Hack, 2011, p. 325).

Kapitel 8: Leistungsanreizsysteme für die Generation X

Dieses Kapitel dient zur Beschreibung eines Leistungsanreizsystems für die Generation X. Ferner werden die Themenstellungen der Anreizsysteme sowie die sozialen Anreize analysiert. In weiterer Folge wird auf die materiellen Anreizsysteme, den Führungsstil Management by objectives und die Finanzierung von Leistungsanreizsystemen näher eingegangen.

Generation X

Generationen sind Gruppen von Menschen, die in etwa zur gleichen Zeit und in ähnlichen Umständen geboren wurden und die ähnlichen Erfahrungen und Einstellungen haben. Dies Jahrgänge teilen ein gemeinsames Verständnis der Welt, das durch gemeinsame Ereignisse, Ziele und Ideale geprägt ist. Generationen unterscheiden sich durch die jeweiligen sozialen, wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen, die sie erlebt haben und durch welche sie beeinflusst wurden. Diese Erfahrungen und Einstellungen sind in ihrer

jeweiligen Generation einzigartig und prägen die jeweiligen Generationen (Jureit, 2019, p. 21). Die Generation X, die zwischen 1965 und 1980 geboren wurde, befindet sich aktuell am Höhepunkt ihrer Karriere und besetzen die Mehrheit der Führungspositionen. Wenn gleich die Generation X in ihrer Jugend als egoistisch, oberflächlich oder konsumfreudig gegolten hat, zeigt diese Generation vermehrt Verantwortungsbewusstsein. Trotz der Tatsache, dass durch die Generation X sehr viele Führungspositionen besetzt werden, zeigt die Studie von Leslie eine tendenziell 20-30% geringere Beförderungsrates im Vergleich zu anderen Generationen (Leslie K, 2019, p. 15). Für die Generation X steht eine finanzielle solide Basis im Vordergrund, die sich in den Sparleistungen für die Zukunft widerspiegeln. Unternehmern sind daher gefordert mit Anreizsystemen die Erreichung des finanziellen Wohlstands zu unterstützen. Das Anreizsystem wird für die Generation X so entwickelt, dass über die Altersvorsorge hinaus ein finanzieller Polster im Ruhestand vorhanden ist (Copeland, 2021, p. 2)

2) Abgesehen von der Generation X steht das Personalmanagement vor der Herausforderung gleichzeitig bis zu fünf Arbeitsgenerationen im Bereich Arbeitseinstellung, Kommunikation, Motivation und Führungsverhalten im Unternehmen zufrieden zu stellen. Gelingt eine Zufriedenstellung aller Arbeitsgenerationen im Unternehmen unzureichend, führt dies zu sinkender Motivation, geringerer Produktivität und vermehrtem Ausfall durch Krankenstände oder Kündigungen. Die demografische Entwicklung und der damit verbundene Fachkräftemangel erhöht die Nachfrage von talentierten Nachwuchskräften zunehmend. Anreizsysteme, welche es gelingt generationenübergreifende Zufriedenheit zu stiften, bieten einen Mehrwert für die Unternehmen (Lütkehaus, 2020, p. 238).

Anreizinstrumente

Anreizinstrumente sind Werkzeuge der Vertriebssteuerung und werden eingesetzt, um Mitarbeiter*innen zu gewünschten Handlungen zu bewegen und den Unternehmenserfolg zu steigern (Vöster & Kuntner, 2016, p. 59) In diesem Kapitel werden Anreizsysteme und Anreizformen beschrieben und wie diese auf die Generation X wirken.

Soziale Anreize

Das Arbeiten im Team erhöht die Produktivität im Unternehmen, da mehrere Personen gleichzeitig an verschiedenen Aufgaben arbeiten. Soziale Anreize führen dazu, dass eine gegenseitige Unterstützung zur Problemlösung entsteht und auch Kulturen übergreifend zusammengearbeitet wird. Die Feedbackkultur lässt neue innovative Lösungen und Ideen entstehen, welche einzeln nicht möglich wären (Holtbrügge, 2018, pp. 175–176). Die erzielten Erfolge spiegeln sich in der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen wieder (von Au, 2018, pp. 85–86). In zahlreichen Studien wird bestätigt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit positive Einflüsse auf die Loyalität gegenüber dem Unternehmen und die Bereitschaft zu Mehrarbeit mit sich bringt. Weiters wird das Interesse am Unternehmen gestärkt und das Erarbeiten von abteilungsübergreifenden Lösung nimmt zu (Stock-Homburg, 2012, pp. 18–19). Die Bereitschaft im Team zu arbeiten ist generationenübergreifend vorhanden, jedoch bevorzugt die Generation X hierfür ein getrenntes Büro. Entscheidungen, welche gemeinsam getroffen werden, führen bei den Mitarbeiter*innen der Generation X zu einer höheren Anerkennungsbereitschaft. Diese Vorgehensweise führt zu einem Selbststeuerungsprozess im Team und ermöglicht eine individuelle Entwicklung der einzelnen Teammitglieder*innen (Hofert, 2018, pp. 30–33).

Materielle Anreizsysteme

Materielle Anreizsysteme in Form von Geld und Sachleistungen werden von Unternehmen den Mitarbeiter*innen zur Verfügung gestellt und dienen als Motivationsmittel in einem betrieblichen Belohnungssystem. Betriebliche materielle Belohnungssysteme beinhalten zum Beispiel Bonifikationen, Prämien, materielle Geschenke, Firmenbeteiligungen und zusätzliche Urlaubstage (Sass, 2019, p. 27). Wesentlich ist, dass ohne faire Bezahlung keine zusätzliche Motivation bei den Mitarbeiter*innen entsteht, somit gilt diese als Grundvoraussetzung, um eine Wirkung aus einem Anreizsystem zu erzielen (Paffhausen & Rebernick, 2019, p. 49). Zu beachten ist, dass ein Anreizsystem transparent und fair gestaltet werden muss, um Unzufriedenheit und Frustration zu vermeiden. Aufgabe der Unternehmensführung ist es sicherstellen, dass Mitarbeiter*innen mit vergleichbarem Arbeitsspektrum durch ein Anreizsystem die gleichen Chancen vorfinden (Sass, 2019, p. 36). Anreizsysteme werden im Besonderen in Vertriebsorganisationen von der Unternehmensführung zum Führen, Lenken und zur Sicherstellung von leistungsgerechten Einkommen verwendet (Kieser, 2016b, p. 140). Anreizsysteme verbinden kurzfristige Erfolge der Mitarbeiter*innen mit strategischen langfristigen Unternehmenszielen und ist daher ein Erfolgsinstrument für die Unternehmensführung (Kieser, 2016b, p. 145).

Management by Objectives

Das Führen mit Zielen welches auch unter der Führungstechnik „Management by objectives“ bekannt ist, stellt bei richtiger Anwendung ein wirkungsvolles Führungs- und Steuerungsinstrument dar. Die theoretischen Grundlagen dieser Führungstechnik wurden im Jahr 1970 gelegt. Trotz der Historie findet Management by objectives (MbO) auch in der schnell veränderten Wirtschaft von heute seine Anwendungsberechtigung bei

Führungskräften (Watzka, 2017, p. 4). Ein nachhaltiger Unternehmenserfolg wird durch die Erreichung der strategische Unternehmensziele gewährleistet und sichert die Überlebensfähigkeit des Unternehmens (Watzka, 2016, p. 1). Dieser nachhaltige Unternehmenserfolg wird durch die Performance der Vertriebsmitarbeiter*innen unter Definition von Leistungsstandards in Formen von Zielen erreicht. MbO unterstützt Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter*innen durch die Kontaktintensität mit den Kund*innen entstehende Probleme schneller zu erkennen und sich daher einen Wettbewerbsvorteil zu erarbeiten. Neben den Wettbewerbsvorteil dient MbO in der Personalführung zur Verbesserung der Arbeitsleistung als Kommunikationsschnittstelle und als Bemessungsgrundlage der Leistungsbeurteilung von Vertriebsmitarbeiter*innen (Islami et al., 2018, pp. 94–95). Watzka schreibt MbO ist sowohl mit einer autoritären und partizipativen Führung anwendbar. In der partizipativen Ausführung erarbeitet sich die Führungskraft mit den Vertriebsmitarbeiter*innen die Zielvereinbarung im Dialog. Diese Form der Zielerarbeitung ist zeitgemäß, jedoch setzt sie einen mündigen Vertriebsmitarbeiter*in voraus. Die Existenzberechtigung für den autoritärer Führungsstil ist gegeben, wenn Vertriebsmitarbeiter*innen keine fachlichen Erfahrungen, motivationale Reife oder zu starke Eigeninteressen mit sich bringen (Watzka, 2017, p. 15). Ferner haben Führungskräfte die Verantwortung in der Zielauswahl die Akzeptanz und die damit verbundene Mitarbeitermotivation für eine Leistungssteigerung zu erreichen (Stock-Homburg & Groß, 2019, p. 437).

Leistungsanreizsysteme Finanzieren

Die Finanzierung von einem variablen Vergütungssystem ist für Unternehmen eine Herausforderung. Bestehende Vergütungssysteme werden überwiegend ohne strukturierte

Vorgehensweise erstellt und die Verteilung auf die Vertriebsmitarbeiter*innen wird willkürlich gewählt. Unternehmen stehen vor der Herausforderung die Finanzierung eines variablen Vergütungssystems zu planen. Es wird dabei zwischen vier Finanzierungsvarianten unterscheiden (Eyer & Haussmann, 2018a, p. 80).

Selbstfinanzierung: Die Unternehmenserträge werden durch die Motivation und der damit verbundenen Leistungsbereitschaft der Vertriebsmitarbeiter*innen gesteigert. Die Mehrerträge stehen anschließend zur Finanzierung des Leistungsanreizsystems zur Verfügung. Herausfordernd ist hierzu die Überprüfbarkeit dieser Methode. Rückschlüsse ob Mehr- oder Minderträge durch das Leistungsanreizsystem erzielt wurden, sind nicht nachweisbar (Eyer & Haussmann, 2018a, pp. 80–81).

Zusatzbudget: Die Einführung eines Zusatzbudgets zur Finanzierung eines Leistungsanreizsystems stellt sich als einfach dar, jedoch wird diese Möglichkeit der Finanzierung für Unternehmen nicht unbeschränkt zur Verfügung stehen. Diese Art der Finanzierung wird in der Praxis in der Einführungszeit des Systems verwendet, um dieses zu starten. Nach erfolgreicher Einführung ist das Ziel der Unternehmensführung, dass sich das System von selbst durch die Mehrerträge refinanziert (Eyer & Haussmann, 2018b, p. 81).

Verzicht auf Grundgehaltsanpassung: Bei dieser Finanzierungsform wird eine unterdurchschnittliche Anpassung oder ein völliger Verzicht auf Grundgehaltsanpassung zur Finanzierung des variablen Vergütungssystems erwirkt. Vertriebsmitarbeiter*innen werden dieser Form negativ gegenüberstehen und die Motivation wird dadurch reduziert. Eyer & Haussmann gehen davon aus, dass diese Strategie nur mit einer Bereitstellung eines Zusatzbudget umsetzbar ist. Weiters besteht die Herausforderung in der Gehaltsstruktur und dem Verzicht der Grundgehaltsanpassung. Dadurch würden Ungleichgewichte entstehen und die Übersicht für Führungskräfte geht verloren. Der Nutzen dieser Finanzierungsform muss

von der Unternehmensführung sorgfältig geprüft werden und ist mit Vorsicht zu betrachten (Eyer & Haussmann, 2018a, p. 81).

Umwandlung von fixen in variable Vergütungsbestandteile: Diese Finanzierungsform muss vor Einführung mit den Führungskräften sowie den Vertriebsmitarbeiter*innen abgestimmt werden und ist nur effektiv, wenn sich das Monatsgehalt nicht reduziert. Diese Veränderung von einem fixen auf einen variablen Entgeltanteil umzusteigen, bedarf der Freiwilligkeit. Wesentlich ist, dass leistungsstarke Vertriebsmitarbeiter*innen und Führungskräfte in dieser Methode Priorität haben (Eyer & Haussmann, 2018a, pp. 82–83).

Kapitel 9: Forschungsfrage

Im folgenden Kapitel wird auf den Forschungsstand, die Forschungslücke und auf die Forschungsfrage näher eingegangen.

Forschungsstand: Wissenschaftliche Untersuchungen wurden zum Thema Leistungsanreizsysteme durchgeführt. Rehu et al im Jahr 2005 zeigt, dass es deutliche Wirkungsgradabweichungen von Leistungsanreizsystemen zwischen Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Ländern gibt. Ferner ist der Wirkungsgrad zwischen materiellen und immateriellen Anreize differenziert zu betrachten (Rehu et al., 2005, p. 307). Vergütungssysteme eignen sich für die Personalbindung und ermöglichen es Mitarbeiter*innen einen nennenswerten variablen Einkommensanteil zu generieren. Teamerfolge stärken die Zusammenarbeit und wirken sich positiv auf die Unternehmensdynamik aus. Zielprämien motivieren die Mitarbeiter*innen zu Mehrleistung und führen zu einem betriebswirtschaftlichen Erfolg. Variable Vergütungssysteme ermöglichen es, nachhaltig operative und strategische Ziele zu erreichen. Unternehmensziele werden durch Leistungsanreizsysteme besser kommuniziert und gesteuert.

Mitarbeiter*innen entwickeln dadurch einen inneren Antrieb und beeinflussen das Unternehmensergebnis (Kieser, 2016a, p. XIV). Eine Forschungslücke ist in der Anwendung von Leistungsreizsystemen für Vertriebsmitarbeiter*innen B2C in der Generation X vorhanden, da bis dato keine wissenschaftliche Erkenntnisse für die Finanzdienstleistungsbranche und der Generation X erforscht wurde. Diese verfasste wissenschaftliche Arbeit beantwortet folgende Forschungsfrage:

„Welche materiellen Leistungsanreize führen bei Finanzdienstleistungsvertriebsmitarbeiter*innen der Generationen X zu einer Leistungssteigerung?“

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage wird auf die Leistungssteigerung durch leistungsbezogene Vergütungselemente und die damit verbundene Inhaltstheorie von Maslow und Herzberg, sowie deren Auswirkungen auf die Finanzdienstleistungsvertriebsmitarbeiter*innen der Generation X herangezogen (Becker, 2019a, p. 29; Weißenrieder, 2019, p. 47).

Kapitel 10: Methodik

Im nachfolgenden Kapitel wird die Methodik der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit erläutert. Des Weiteren werden auf die unterschiedlichen Erhebungsmethoden beschrieben wobei auf die Fokusgruppendifkussion sowie deren Planung, Durchführung und Auswertung näher eingegangen wird.

Marktforschung

Die empirische Forschung wird genutzt, um wissenschaftliche Betrachtungsweisen theoretisch zu ermitteln und diese in der Praxis zu überprüfen. Diese Überprüfung bedingt eine Anwendung von Methoden. Marktforscher*innen unterteilen hier in primäre und

sekundäre Marktforschung. Entscheidend für die Forschungsmethode ist die Datenerhebung, sowie das Vorgehen in der Stichprobenziehung. Das Wählen der geeigneten Methode bedingt, dass vom Untersuchungsziel genügend analysierte Daten vorhanden sind oder diese durch eine neue Datenerhebung erst ermittelt werden müssen. Neue Daten werden bei der Sekundärmarktforschung ermittelt, hingegen die primäre Marktforschung bestehende Daten verwendet (Kuß et al., 2018, p. 13). Die qualitative Primärmarktforschung beschäftigt sich mit der Erstellung von Hypothesen und der Gewinnung von neuen Erkenntnissen, die nicht messbar und analysierbar sind. Verwendet werden hierfür sehr kleine nicht repräsentative Stichproben. Im Vordergrund der Befragung steht das Individuum und die Erfahrung, die weitergegeben wird. Ziel ist es, durch die Forschung Wirklichkeiten und Alltagstheorien zu verstehen. Kritisch wird die Forschungsmethode aufgrund der kleinen Stichprobe und Generalisierung von Ergebnissen gesehen (Kuß et al., 2018, p. 31).

Daten für ein Leistungsanzreizsystem von Vertriebsmitarbeiter*innen B2C in der Finanzdienstleistungsbranche der Generation X liegen nicht vor, daher wird in der vorliegenden Arbeit als Forschungsmethode eine qualitative Marktforschung durchgeführt.

Erhebungsinstrumente

Als Erhebungsmethode wird zwischen Fokusgruppendifkussion, Tiefeninterview und Fallstudie unterschieden, welche untenstehend beschrieben werden (Kuß et al., 2018, p. 31).

- Fokusgruppendifkussion: Versteht man eine zeitgleiche Diskussion mit bis zu zehn Personen, über Wünsche und Entscheidungskriterien zu einem ausgewählten Thema.
- Einzelexploration oder Tiefeninterview: Tiefgehende Gespräche werden mit einem geschulten Interviewer*in geführt. Es wird ein Leitfaden erstellt und

anhand dieses Leitfadens wird über ausgewählte Themen, Gefühle oder Motive gesprochen.

- Fallstudie: Es werden Abläufe/Ereignisse sowie Verhaltensweisen von Organisationen beschrieben und analysiert (Kuß et al., 2018, p. 31).

Neben qualitativen Tiefeninterviews ermöglicht die Fokusgruppe als spezielle Technik die qualitative Gruppenbefragung auf ökonomischer Weise, Positionen von mehreren Befragten unter Einbeziehung der Gruppendynamik zu ermitteln (Döring & Bortz, 2016, p. 379). Eine Gruppendiskussion (Focus Group Interview, Focus Group Discussion) ist eine zeitgleiche Diskussion mit bis zu zehn Personen und einer Länge pro Studie von 90-120 Minuten über Produkte, Wünsche und Entscheidungskriterien zu einem ausgewählten Thema und wird in der Marktforschung und akademischen Forschung eingesetzt (Baur & Blasius, 2019, p. 695; Kuß et al., 2018, p. 380; Mayerhofer, n.d., p. 480). Ein strukturierter Leitfaden dient für die zwei Fokusgruppen als Untersuchungsinstrument. Die Themenblöcke sind strukturiert in offenen Fragen, die eine Reihenfolge enthalten (Döring & Bortz, 2016, p. 358). Das Diskussionsthema ist im Interesse der Fokusgruppenmitglieder und Äußerungen durch Zustimmung oder Ablehnung sind für alle Teilnehmer*innen zu hören. Dadurch bietet die Fokusgruppenmethode die Chance durch das Zusammenwirken der Teilnehmer*innen Variationsbreiten zu entdecken, die in einem Einzelinterview verborgen bleiben (Döring & Bortz, 2016, p. 359). Wesentlich für die Moderation ist, die Selbstläufigkeit der Diskussion nicht zu stören und dennoch durch die vorher festgelegten Leitfragen die Teilnehmer*innen im Themenkonstrukt zu halten (Döring & Bortz, 2016, p. 380).

In der vorliegenden Arbeit wurde die Fokusgruppe als Erhebungsinstrument gewählt, da durch dieses Instrument neue Erkenntnisse durch die zeitgleiche Diskussion mit den Teilnehmer*innen zum Forschungsthema entstehen.

Planung der Fokusgruppe

Die Vorbereitungsarbeiten für eine Fokusgruppen-Diskussion erfordert einen größeren Zeitaufwand als die Vorbereitung eines Einzelinterviews. Zur Vorbereitung der Diskussion wird ein stimmiger und erprobter Diskussionsleitfaden erstellt und im Anschluss eine Diskussionsleitung bestimmt, die die Rekrutierung der Teilnehmer*innen übernimmt. Für die Gruppenzusammenstellung ist darauf zu achten, ob sich die Teilnehmer*innen persönlich kennen und die Personenmerkmale für das Thema von Relevanz sind. Persönliche Bekanntschaften unter den Teilnehmer*innen bringen eine entspannte Atmosphäre mit sich, jedoch ist themenspezifisch zu beachten, ob eine homogene und/oder heterogene Gruppe hinsichtlich Geschlecht, Alter, Status für die Fokusgruppe erforderlich ist (Baur & Blasius, 2019, p. 695). Da die Fokusgruppe aus mehreren Teilnehmer*innen besteht kommt es durchaus vor, dass Teilnehmer*innen ausfallen, hierfür ist eine Überbuchung als Sicherheitsprävention vorzunehmen (Döring & Bortz, 2016, p. 380).

Für die vorliegende Arbeit wurden zwei Fokusgruppendifkussionen durchgeführt. Die erste Fokusgruppe umfasste Vertriebsmitarbeiter*innen im B2C Finanzdienstleistungsvertrieb der Generation X. Die zweite Fokusgruppe bestand aus Führungskräften von Vertriebsmitarbeiter*innen im B2C Finanzdienstleistungsvertrieb welche ebenfalls der Generation X angehörten.

Durchführung Fokusgruppe

Die Fokusgruppe unterliegt einem strukturierten Gesprächsleitfaden, der im Anhang nachzuschlagen ist.

Bei der Einführung der Fokusgruppe legt der Moderator*in Abläufe, wie zum Beispiel die Dauer der Gruppendiskussion und die Spielregeln wie zum Beispiel, dass kein

gleichzeitiges Reden erlaubt ist, sowie die Bekanntmachung der Teilnehmer*innen, fest. Zum Einstieg empfiehlt es sich, einen Grundanreiz mit einer provokanten Aussage zu treffen, um das Ziel der Selbstläufigkeit in der Diskussion zu erreichen (Baur & Blasius, 2019, p. 15). Die Moderator*in nimmt eine neutrale Haltung ein und greift nur bei einer Entfernung vom Thema oder bei einer tiefgehenden Ausführung vom Thema in die Gruppendiskussion ein. In der Nachfrage Phase spricht die Moderator*in Themen an, die bis dato noch nicht diskutiert wurden. Die Ansprache einzelner Personen steht nicht im Vordergrund, sondern der Ausbruch einer erneuten Diskussion (Döring & Bortz, 2016, p. 380).

Fokusgruppendokumentation

Die Aufnahme der Fokusgruppe ist als Audioaufnahme sowie als Videoaufnahme sinnvoll, um die Wortmeldungen der Teilnehmer*innen exakt zuzuordnen (Baur & Blasius, 2019, p. 448). Aufnahmen dürfen allerdings nur unter der Zustimmung aller Teilnehmer*innen stattfinden. Die Beobachtungsmöglichkeit von der Videoaufnahme beschleunigt die Auswertung und Vorabanalyse. Nach den Dokumentationen ist der Transkriptionsaufwand als zeit- und kostenaufwändig zu beachten. Für eine Stunde Diskussionszeit fallen ca. 8-10 Stunden Transkriptionszeiten an (Döring & Bortz, 2016, p. 381).

Auswertung der Fokusgruppen-Diskussion

Die Analyse des Untersuchungsmaterials erfolgt qualitativ und beinhaltet die Erfahrungen und Meinungen der Fokusgruppenmitglieder*innen zum Thema. Diskussionsprozess und Gruppendynamik werden selten für die Analyse herangezogen. In der Grundlagenwissenschaft sind divergente Meinungen interessant, im Gegensatz dazu zielt die Marktforschung auf konkrete Entscheidungen ab, um gleichwertige Positionen

herauszuarbeiten (Baur & Blasius, 2019, p. 381; Döring & Bortz, 2016, p. 633; Mayerhofer, n.d., p. 479).

Gezieltes Sampling

Das gezielte Sampling bzw. die vorab Festlegung der Fokusgruppen-Mitglieder setzt voraus, dass die Grundzüge der Samples der Forscher*in bekannt sind. Die Gewinnung von Samples mit dieser Methode wird als „Purposive Sampling“ bezeichnet. Aus der Grundgesamtheit sind die Samples auszuwählen und in der qualitativen Studie zu analysieren. Hierfür sind Informationen zur Forschungsfrage notwendig und die relevanten Merkmale der Samples festzustellen. Zum Beispiel Finanzdienstleistungsvertriebsmitarbeiter*innen der Generation X, die im B2C Vertrieb tätig sind (‘Qualitative Interviews’, 2019, p. 208). In der Verfahrensanwendung ist darauf zu achten, kein relevantes Merkmal der Stichprobe zu übersehen. Hierfür ist es notwendig die Strategie des gezielten Samplings anzuwenden (‘Qualitative Interviews’, 2019, p. 209).

Ziehung von homogenen Samples

Gezielt ausgesuchte homogene Samples dämpfen die Varianz ein. Personen mit denselben Erfahrungen und Kenntnissen bilden die Fokusgruppe und es entsteht eine positive Gruppenatmosphäre bei den homogenen Samples (‘Qualitative Interviews’, 2019, p. 210). Homogenität der Diskussionsteilnehmer*innen hinsichtlich der demografischen Merkmale wie zum Beispiel: Geschlecht, Alter, Bildung und deren Erfahrungen sind erforderlich. Für komplexe Themen empfiehlt es sich kleine homogene Gruppen zu wählen (Mayerhofer, n.d., p. 482).

Kapitel 11: Datenanalyse

Das folgende Kapitel beschäftigt mit der qualitativen Datenanalyse und beschreibt die Vorgehensweise der Datenauswertung.

In der qualitativen Dokumentenanalyse ist mit einer kleinen Stichprobe, meist unter zweistelligen Bereich zu arbeiten, da eine bewusste Auswahl der Stichprobe erfolgt (Döring & Bortz, 2016, p. 540). Forschungsprobleme sind in der qualitativen Inhaltsanalyse in inhaltlichen und formalen Merkmalen festgehalten. Diese deduktive Vorgehensweise basiert auf einem theoretischen Kategoriensystem und die Auswertung erfolgt statistisch (Döring & Bortz, 2016, p. 541). Die Analyse von Textstellen erfolgt durch induktive oder durch das theoriegeleitete deduktive Kodieren. Kategorien und Codes entstehen bei der induktiven Variante während der Arbeit am Textdokument, hingegen sich die deduktive Variante vorab Codes von der Literatur ableitet (Baur & Blasius, 2019, p. 634; Mayerhofer, n.d., p. 634).

In der Inhaltsanalyse wurde sowohl induktiv als auch deduktive Kodierungen angewandt. Die Erstellung der Codes wurde aus der bestehenden Literatur abgeleitet. Die Ergebnisse wurden in einen Code-Baum festgehalten und befinden sich im Anhang der Arbeit. Im Analyseprozess wurde das Programm MAXQDA 2022 verwendet.

Kapitel 12: Auswertung der Fokusgruppen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung durch die zwei Fokusgruppeninterviews präsentiert. Die Eigenschaften der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X werden wie folgt dargestellt:

Tabelle 1 – Eigenschaften der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X

Kriterien von Vertriebsmitarbeiter*innen im Finanzdienstleistungsvertrieb für die Generation X					
Nr.	Geschlecht	Geburtsjahr	Branche	B2C	Position
1	männlich	1965	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Vertriebsmitarbeiter
2	männlich	1968	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Vertriebsmitarbeiter
3	weiblich	1973	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Vertriebsmitarbeiter

4	männlich	1980	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Vertriebsmitarbeiter
5	weiblich	1981	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Vertriebsmitarbeiter
6	männlich	1969	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Vertriebsmitarbeiter + Bankstellenleiter
7	männlich	1968	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Vertriebsmitarbeiter + Bankstellenleiter

Anmerkung: Dies ist eine Tabelle aus eigener Darstellung

Wie in der Tabelle 1 zu entnehmen ist, weisen die Vertriebsmitarbeiter*innen einen eindeutigen Bezug zum B2C Bereich auf. Alle Fokusgruppenteilnehmer*innen waren als Vertriebsmitarbeiter*innen beschäftigt, wobei zwei Proband*innen zusätzlich auch die Funktion des Bankstellenleiters innehatten.

Die Eigenschaften der zweiten Fokusgruppe, welche Führungskräfte der Generation X darstellten, bilden sich dabei wie folgt ab:

Tabelle 2 – Eigenschaften der Führungskräfte der Generation X

Kriterien von Führungskräften im Finanzdienstleistungsvertrieb für die Generation X					
Nr.	Geschlecht	Geburtsjahr	Branche	B2C	Position
I	weiblich	1975	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Leiterin der Privatkundenabteilung
II	männlich	1970	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Leiter der Privatkundenabteilung
III	männlich	1976	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Vertriebsleiter
IV	männlich	1971	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Vertriebsleiter
V	männlich	1981	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Teamleiter Serviceteam
VI	männlich	1970	Finanzdienstleistungsvertrieb	JA	Leiter der Privatkundenabteilung

Anmerkung: Dies ist eine Tabelle aus eigener Darstellung

Aus der Tabelle 2 wird ersichtlich, dass Führungskräfte einen eindeutigen Bezug zum B2C Bereich aufweisen. Alle Fokusgruppenteilnehmer*innen bekleideten unterschiedliche Führungspositionen vom Teamleiter über Leiter*innen der Privatkundenabteilung bis zum Vertriebsleiter*innen.

Ergebnisse der Fokusgruppendifkussion

In der nun folgenden Ergebnispräsentation wurden die Ergebnisse zu den einzelnen Fragen aus den Gesprächsleitfäden in Frageblöcken zusammengefasst. Der erste Teil des Ergebnisblocks umfasst die Ergebnisse welche die Aussagen der Vertriebsmitarbeiter*innen darstellen. Der zweite Teil des Ergebnisblocks umfasst dabei die Aussagen der Führungskräfte. Der Abschluss bildet eine Gegenüberstellung aus Gemeinsamkeiten und Unterschieden welche der Autor aus den Ergebnissen der beiden Fokusgruppen festgestellt hat.

Motivation von Vertriebsmitarbeiter*innen in der täglichen Arbeit

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass die Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X in ihrer täglichen Arbeit sehr gerne mit Menschen zusammenarbeiten und das Führen von Kundengesprächen diese motiviert. Das beraten und zufriedenstellen von Kunden*innen und das Erarbeiten von individuellen Kundenlösungen sowie die Betreuung von langjährigen Kund*innen wurden ebenfalls als Motivation genannt. Der vertriebliche Erfolg durch das Erzielen von Abschlüssen wurde als weiterer Motivationsfaktor genannt.

*"Das Schönste für mich ist Leute zu betreuen und ihnen zu helfen in ihren Belangen und in ihren Problemen und zu sehen, wie man etwas erreicht!"
(Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Ich arbeite irrsinnig gerne mit Leuten, mit Menschen, für Menschen"
(Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Die Kundengespräche motivieren mich schon sehr, muss ich sagen!"
(Proband*in 5, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Wenn ich dann Gespräche führen kann und zufriedene Kunden bei der Tür raus gehen, wo ich mir oft denke: „Eigentlich möchte ich auch so behandelt werden!"
(Proband*in 3, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

"Natürlich versucht man immer individuelle Lösungen für den Kunden passend zu finden und nachdem ich schon sehr lange dabei bin, habe ich einige Kunden,

*kleine Kommerz-Kunden oder Landwirte, die ich schon seit 25 oder 30 Jahren begleite." (Proband*in 6, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Abschlüsse motivieren mich auch – da brauchen wir jetzt auch nichts drumherum reden" (Proband*in 3, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Motivation von Vertriebsmitarbeiter*innen in der täglichen Arbeit aus Sicht der Führungskräfte

Aus den Aussagen der Führungskräfte der Generation X geht hervor, dass das gute Betriebsklima und der Teamgeist sowie die gute Stimmung in der Bank wesentlich die Motivation der Vertriebsmitarbeiter*innen fördert. Einige wenige Führungskräfte sehen das Thema Lob und Anerkennung und die Zusammenarbeit mit zufriedenen Kunden als motivationsfördernd an.

*"Also, ich glaube, die Mitarbeiter motiviert auf alle Fälle einmal unser Team-Geist. Ja! Ein ständiges Lob, ja! Ich hoffe, die Gespräche - vor allem eben mit zufriedenen Kunden! Ein gutes Betriebsklima und natürlich die immer wieder täglich neuen Herausforderungen!" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Aus meiner Erfahrung heraus zumindest einmal sind es auch die Themen Anerkennung und Lob und die wirklich auch auszusprechen – ehrlich auszusprechen" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Angenehmes Betriebsklima habe ich mir aufgeschrieben! „Arbeitsplatz-Bedingungen“ – sprich Umfeld – und auch die Kompetenz, habe ich mir aufgeschrieben!" (Proband*in III, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Aus den Ergebnissen der Führungskräfte und der Vertriebsmitarbeiter*innen geht hervor, dass die tägliche Zusammenarbeit mit Kund*innen als Motivationsfaktor genannt wurde. Überraschend war, dass für die Vertriebsmitarbeiter*innen der vertrieblicher Erfolg durch Abschlüsse ein Motivationsfaktor ist, der allerdings von den Führungskräften nicht genannt wurde.

Erfahrungen von Vertriebsmitarbeiter*innen mit Leistungsanreizsystemen

Der überwiegende Anteil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X hatte bereits Erfahrungen mit Leistungsanreizsystemen. Aus den Ergebnissen wurde deutlich, dass die Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X ein Leistungsanreizsystem im Form von Direktprovisionierung kannte, wobei die Aufteilung dieser Provisionen in den unterschiedlichen Unternehmen variiert. Die erfolgreiche Zielerreichung wurde von den Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X in Verbindung mit der Ausschüttung aus dem Leistungsanreizsystemen genannt.

*"Zu arbeiten und da sind auch Bausparverträge und Versicherungen direkt provisioniert worden – eben an die Mitarbeiter ausbezahlt worden" (Proband*in 6, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

"Das heißt die Anzahl, die gemacht wurde, ist dann direkt an alle Mitarbeiter – ist eben durch die Anzahl der Köpfe – dividiert worden. Die Teilzeitkräfte haben dann die Hälfte bekommen und da hat es natürlich auch Unstimmigkeiten

*gegeben von Seiten des Vertriebes, die gesagt haben: Warum soll ich viel hergeben, wenn der Andere gar nichts macht?" (Proband*in 6, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Also, das ist aber bei uns jetzt nicht so! Es ist so aufgebaut in gewissen Komponenten, dass natürlich gewisse Ziele erreicht werden müssen, aber dann ist es von dem Topf so aufgeteilt – 60 Prozent Vertrieb und 40 Prozent Marktfolge!" (Proband*in 3, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Erfahrungen mit Leistungsanreizsystemen aus Sicht der Führungskräfte

Der Großteil der befragten Führungskräfte gab an, dass sie Erfahrungen mit Leistungsanreizsystemen haben. Lediglich wenige Führungskräfte gaben an, dass kein Leistungsanreizsystem im Unternehmen eingesetzt wird aber in Form einer individuellen Prämie ausgeschüttet wurde.

*"Ja, also, wir hatten bislang, sage ich jetzt einmal, wie wahrscheinlich sehr viele, so eine Zielerreichungsprämie" (Proband*in I, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Also, wir haben kein Anreizsystem aktuell. Wir hatten eines! Das war lange Zeit jetzt außer Gefecht. Wir haben uns mit individuellen Prämien über die Runden geholfen"(Proband*in IV, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Bei Vergleich der Aussagen der Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter*innen wurde deutlich, dass Leistungsanreizsysteme im Finanzdienstleistungssektor sehr verbreitet sind.

Erfahrungen von Vertriebsmitarbeiter*innen über den Aufbau von einem Leistungsanreizsystem im Unternehmen

Im Zuge der Fokusgruppendifkussion wurde ersichtlich, dass keiner der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X über den genauen Aufbau des Leistungsanreizsystems in ihrem Unternehmen Bescheid wusste. Von den Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X wurden die Ausschüttungsverhältnisse zwischen Vertrieb mit 60-70% und der Marktfolge (Vertriebsunterstützung) mit 40-30% der Ausschüttungssumme aus dem Leistungsanreizsystem genannt.

*"Und so ist es eben dann im Großen und Ganzen, dass wir 70 Prozent ungefähr kriegen und die anderen 30 Prozent von der Aufteilung her" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Ich habe mich aber auch, ehrlich gesagt, gar nicht erkundigt, wie das genau bei uns läuft. Aber ich habe auch irgendwas mit 60/40 im Kopf. Ich meine, das ist bei uns auch so in der Weise strukturiert" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Es gehört natürlich die Marktfolge definitiv mit einbezogen. Die tun genauso etwas und in unserem Fall machen sie sogar unsere Termine aus [...]" (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Erfahrungen von Führungskräften über den Aufbau von einem Leistungsreizsystem im Unternehmen

Anhand der Aussagen der Führungskräfte wurde ersichtlich, dass für den Großteil der Aufbau des Leistungsreizsystem generell bekannt ist. Lediglich einige wenige Führungskräfte war der Aufbau nicht bekannt.

*"Ja, wir haben das auch ähnlich wie [...] aufgebaut. Vielleicht noch ein bisschen detaillierter und noch mehr komplizierter aufgebaut. Das ist vielleicht der negative „touch“ dabei, dass es nicht ganz nachvollziehbar ist, wie die Topf-Befüllung funktioniert" (Proband*in IV, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Also, bei uns sind es auch drei Komponenten. Erste Komponente ist das Betriebsergebnis und „EGT“ jeweils zu 50 Prozent gewichtet. Wir haben ein bisschen tiefer die Punkte angelegt. Das wird jedes Jahr neu bestimmt. Für das vorige Jahr war es zum Beispiel 0,6 Betriebsergebnis und 0,5 „EGT“ und wir haben auch einen Mindestwert eingeführt"(Proband*in II, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Bei Vergleich der Aussagen der Führungskräfte und der Vertriebsmitarbeiter*innen wird deutlich, dass für Vertriebsmitarbeiter*innen der Aufbau eines Leistungsreizsystems nicht bekannt und somit nicht nachvollziehbar ist. Im Gegensatz dazu, ist dem Großteil der Führungskräfte der Aufbau des Leistungsreizsystems bekannt.

Materielle Anreize für Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsreizsystem zur Motivationssteigerung

Der Aspekt „materielle Anreize“ wurde vom Großteil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X in Form von Prämien, Geldzuwendungen oder direkter Provision in Verbindung gebracht. Das zur Verfügung stellen eines Firmenautos und den Erhalt einer zusätzlichen Urlaubswoche wurden von Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X als materielle Anreiz genannt. Wenige Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X assoziierten Teambuilding-Events als materiellen Anreiz dennoch wurde die Ausschüttung einer Leistungsprämie präferiert.

*"Ich habe Erfahrung mit Leistungsreizsystemen! Und zwar! In den 80er Jahren haben wir die Bauspar- und Versicherungsprämien als Betreuer und Vermittler selbst ausbezahlt behalten! Das war eine tolle Geschichte" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Eine Urlaubswoche mehr wäre sicher nicht verkehrt!" (Proband*in 4, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Materieller Anreiz – ich glaube, da brauchen wir uns jetzt nicht selber anlügen! Ein materieller Anreiz ist, glaube ich, immer eine finanzielle Sache! Und ich freue mich eigentlich über eine Prämie in Form einer Geldzuwendung am meisten, muss ich ganz ehrlich sagen!" (Proband*in 3, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Dass man, ich weiß nicht, ein Firmenauto zur Verfügung bekommt. Und so weiter und so fort! Also, es wird nicht nur darum gehen, wer wieviel verdient und was. Da wird in Zukunft mehr zusammenspielen müssen!" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Ich meine, es ist auch ganz nett, wenn du so „Teambuilding“-Sachen über die Vertriebspartner machst, wo du ein bisschen ein Geld verbrauchen kannst, aber wenn ich meine Leistung bringe, freue ich mich, ehrlich gesagt, über eine Leistungsprämie am meisten" (Proband*in 3, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Materielle Anreize für Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem zur Motivationssteigerung aus Sicht der Führungskräfte

Aus den Ergebnissen der Untersuchung der Führungskräfte geht hervor dass der häufigste genannte materielle Anreiz Geld ist. Weiters nannten die Führungskräfte Sachgutscheine, Firmenauto und den Erhalt einer zusätzlichen Urlaubswoche als materiellen Anreiz zur Motivationssteigerung.

*"Geld auf jeden Fall! Aber, was ich noch sagen wollte zu den Gutscheinen vielleicht als Anreiz! Dass man das mit Regionalität verbindet. Dadurch, dass auch unsere Kunden Unternehmer sind, dass wir da direkt mit Kunden zusammenarbeiten und was aushandeln auch und das kombinieren mit den Wirten" (Proband*in V, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Also, beim Thema Geld bin ich natürlich auch sofort dabei!" (Proband*in VI, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Ganz sicher ist es das Geld! Punkt eins! Und Punkt zwei – Zeit – gleich wie der [...] es zuletzt gesagt hat "(Proband*in III, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Aber ich finde, zum Beispiel wie Handy, Auto – beim Auto gibt es ja auch schon Möglichkeiten mit E-Auto" (Proband*in III, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Aus den Ergebnissen der Führungskräfte und der Vertriebsmitarbeiter*innen geht hervor, dass Geldleistungen als wichtigster materieller Anreiz genannt wurde. Interessant war die Tatsache, dass sowohl Führungskräfte als auch Vertriebsmitarbeiter*innen den Erhalt einer zusätzlichen Urlaubswoche und das zur Verfügung stellen eines Firmenfahrzeugs als einen motivierenden materiellen Anreiz erachten.

Werden Vertriebsmitarbeiter*innen mit Zielen geführt

Der überwiegende Anteil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X werden mit Zielen geführt. Der Großteil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X fanden in ihren Unternehmen in der Zielvereinbarung „Teamziele“ vor. Für einige Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X werden Teamziele in Individualziele aufgeteilt. Einzelne Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X werden auf Basis von Individualzielen geführt.

*"Ziele sind schon notwendig, damit Erfolge eingefahren werden können und, dass man etwas messen muss" (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Das heißt, wir haben in den Bankstellen die Team-Ziele, wobei allerdings heruntergebrochen jeder Mitarbeiter seine Mitarbeiterziele hat, damit eben im Team dann das gesamte Ziel erreicht wird" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Bei uns ist es auch so, dass Team-Ziele ausgegeben werden. Allerdings wird mit jedem Mitarbeiter individuell das Ziel vereinbart. Also, das Team-Ziel der Bankstelle getroffen!" (Proband*in 6, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Werden Vertriebsmitarbeiter*innen von Führungskräften mit Zielen geführt

Aus den Ergebnissen der Führungskräfte geht hervor, dass ein Großteil der Vertriebsmitarbeiter*innen nach Zielen geführt werden. Einige wenige Vertriebsmitarbeiter*innen werden nur mit einem Unternehmensvertriebsziel geführt. Die überwiegende Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter*innen werden durch Team- oder Individualziele geführt.

*"[...] auf Basis von Team-Zielen ausgehend, dann aber auch auf einzelne heruntergebrochen auch, um ihnen einfach einen Weg vorzuzeigen, was wichtig wäre, damit das Team Ziel erreicht wird" (Proband*in VI, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Wir haben bei den Zielen eigentlich nur ein Ziel! Ja! Ein Bank-Ziel, was total wichtig ist!" (Proband*in II, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

In den Aussagen der Führungskräfte und der Vertriebsmitarbeiter*innen wurde als Gemeinsamkeit festgestellt, dass alle Vertriebsmitarbeiter*innen durch Ziele geführt werden. Der Großteil der Führungskräfte gab an, Vertriebsmitarbeiter*innen über Team und Individualzeile zu führen.

Führt eine gemeinsame Zielfestlegung zwischen Vertriebsmitarbeiter*innen und Führungskräfte zur Motivation

Aus den Ergebnissen ging hervor, dass für keine Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X eine gemeinsame Zielfestlegung zwischen Vertriebsmitarbeiter*innen und Führungskraft zu Motivation führt. Der überwiegende Anteil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X gaben an, die Zielfestlegung von ihrer Führungskraft vorgegeben zu bekommen.

*"Ich meine die Ziele werden von oben vorgegeben, einfach aus dem Grund, damit man die Bank in eine gewisse Richtung steuert. Wenn da jetzt 40 Leute mitreden, dann kommt unter dem Strich nichts mehr raus. Also, irgendwo ein Ziel muss einfach mal vorgegeben werden. Natürlich ein realistisches Ziel, aber dann ist es schon so, dass es von oben runter kommuniziert wird. Das ist schon wichtig. Dass man das Ganze fair abgewickelt ist auch wichtig! Aber ich glaube nicht, dass das einen Unterschied macht, ob das so kommt, oder ob ich mitreden könnte, weil, die Frage ist, ob dann überhaupt auf die Schnelle was rauskommt, wenn da 40 Leute mitreden" (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Eine bessere Motivation aus dem Grund glaube ich nicht" (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Also, ich glaube nicht, dass es da einen großen Unterschied gibt! Ich meine die Ziele werden von oben vorgegeben, einfach aus dem Grund, damit man die Bank in eine gewisse Richtung steuert" (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Führt eine gemeinsame Zielfestlegung zwischen Vertriebsmitarbeiter*innen und Führungskräften zur Motivation aus Sicht der Führungskräfte

Der überwiegende Teil der Führungskräfte ist der Meinung, dass ein Bottom up Ansatz bei einer gemeinsame Zielfestlegung zu einer Motivationssteigerung führt. Nur einige wenige Führungskräfte sind der Meinung, dass eine Mischung aus Bottom up und Top down zur Steigerung der Motivation führt.

*"Warum muss es immer von oben herab? Machen wir doch einmal „bottom up“.
Also, wir machen leider auch viel zu wenig, muss ich natürlich sagen, aber haben das auch im Blickfeld. Jeder einzelne Mitarbeiter identifiziert sich mit diesen Zielen, sonst kriegt er es einfach nur vorgelegt" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

"Ich finde auch den „bottom up“-Ansatz sehr, sehr gut! Wie gesagt, beides dann - „bottom up“ und „top down“ eben – und man wird sich dann irgendwo treffen

*dann, wo es passt. Das finde ich sehr, sehr gut" (Proband*in II, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Zur Frage! Also, ich glaube einmal, dass einfach das Ganze Identifikation schafft, wenn die Zahlen und die Zahlenvorschläge von den Mitarbeitern kommen"(Proband*in IV, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Anhand der Aussagen der Führungskräfte und der Vertriebsmitarbeiter*innen lässt sich feststellen, dass die Führungskräfte glauben, dass der Bottom up Ansatz zur Motivationssteigerung führt. Allerdings gaben die Vertriebsmitarbeiter*innen im Gegensatz dazu an, dass diese durch vorgegebene Ziele der Führungskräfte geführt werden möchten.

Bevorzugte Zieltypen von Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem

Der überwiegende Anteil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X nannte den Deckungsbeitrag, Provisionsziele und die Stückzeile als bevorzugte Zieltypen in einem Leistungsanreizsystem.

*"Aus dem Grund brauchen wir eben diesen Deckungsbeitrag, dann glaube ich, kann man auch besser dahinterstehen und er versteht das auch, warum er das tun muss, und warum es diese Ziele gibt!" (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

"Also, auf der einen Seite die Stücke, weil, ob der Fond-Sparer jetzt mit 50 oder 100 Euro gemacht wird, der Aufwand ist der Gleiche! Ein Depot anzulegen ist der gleiche Aufwand. Auf der anderen Seite würde ich es aber auch am Provisionsergebnis festmachen, weil, im Prinzip leben wir ja von Abschlüssen, und

*der Abschluss lässt sich einfach über die Provision herzeigen" (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Bevorzugte Zieltypen von Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem aus Sicht der Führungskräfte

Der Aspekt „bevorzugte Zieltypen“ wurde vom Großteil der Führungskräfte mit den Typen Deckungsbeitrag, Provisionsziele sowie Stückziele genannt.

*"Der Deckungsbeitrag ist sicher so ein Thema, aber nicht nur, wie gesagt, einmal der Bestandwert, sondern da ist es auch ganz gut, wenn man Kombinationen hat, um zum Beispiel auch eine Entwicklung zu sehen" (Proband*in IV, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Ja, ich meine, wir haben es bis jetzt natürlich so, dass ich sage: „Okay! Wir haben natürlich ein gewünschtes Provisionsziel und daraus ergibt sich dann im Endeffekt ein Produktionsziel.“ Das ist ganz klar! Und natürlich sind wir im Wertpapier-Bereich auf Provisionen, Bausparen in Stück, Depots natürlich in Stück!" (Proband*in I, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Der Deckungsbeitrag ist sicher so ein Thema, aber nicht nur, wie gesagt, einmal der Bestandwert, sondern da ist es auch ganz gut, wenn man Kombinationen hat, um zum Beispiel auch eine Entwicklung zu sehen" (Proband*in IV, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Aus den Ergebnissen geht deutlich hervor, dass sich die Aussagen der Führungskräfte und die der Vertriebsmitarbeiter*innen decken, dass der Deckungsbeitrag, Provisionsziele und Stückziele die bevorzugten Zieltypen sind.

Wie erfolgt die Zielbeurteilung von Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem und welche Ziele würden sie besonders motivieren

Dieser Abschnitt der empirischen Auswertung zeigte, dass zur Zielbeurteilung Vertragsabschlüsse, tägliche Kundenfrequenz sowie geplante Kunden*innen Termine pro Woche herangezogen wurde. In Bezug auf die Motivation gab es von keinem Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X eine konkrete Aussage.

*"Also, wir haben eine Aufzeichnung. Das heißt, wir haben ein Punktebewertungssystem und ich glaube, das habt ihr ja auch. Das gibt es Steiermark weit – eine Abschlussaufzeichnung. Das wird dann mit entsprechenden Punkten bewertet und da gibt es eben dann diese Messung – diese Produktions-Messung. Und das ist einmal ein Kriterium! Das zweite Kriterium, das wir haben, ist die tägliche Kundenfrequenz. Wie viele Beratungsgespräche hast du, wie viele Gesprächsziele erreichst du?" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Wir haben auch gewisse Zielvorgaben, dass wir in der Woche, also geplante Termine pro Woche, schon in der Vorwoche vereinbart haben. Auch wieviel pro Tag das sein sollten" (Proband*in 5, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Wie erfolgt die Zielbeurteilung von Vertriebsmitarbeiter*innen in einem Leistungsanreizsystem und welche Ziele würden sie besonders motivieren aus Sicht der Führungskräfte

Dieser Abschnitt der empirischen Studie zeigt, dass eine Zielbeurteilung laut Aussage der Führungskräfte in Form von persönlichen Gesprächen welche halbjährlich stattfinden durchgeführt werden.

*"Es gibt da zwei Mitarbeiter Gespräche. Eines am Anfang des Jahres und eines im Halbjahr. Und am Anfang des Jahres wird das Vorjahr quasi Revue angeschaut. Am Ende des Jahres beziehungsweise im Folgejahr wird das dann quasi über die „Controlling-Auswertung“ und mit den individuellen Beurteilungen für die qualitativen Ziele festgelegt, wie hoch denn die Zielerreichung ist, und aufgrund dessen gibt es dann den Anteil am berühmten Topf" (Proband*in VI, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Die Vertriebsmitarbeiter*innen nannten die Zielbeurteilungskriterien wie zum Beispiel Vertragsabschlüsse oder tägliche Kundenfrequenz als Zielbeurteilungsgröße. Im Gegensatz dazu, äußerten sich die Führungskräfte halbjährlich mit den Vertriebsmitarbeiter*innen Zielbeurteilungsgespräche zu führen.

Werden bei Unter- oder Überperformance in der Zielperiode Gespräche mit Vertriebsmitarbeiter*innen geführt

Die Ergebnisse der Erhebung zeigen, dass ein Großteil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X in Bezug auf die Unter- oder Überperformance sich wöchentlich im Team abstimmt. Wenige Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X stimmen sich ausschließlich

vierteljährlich ab. Bei überwiegender Mehrheit der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X wurden Gespräche dazu genutzt, sich bei Unterperformance im Team sich gegenseitig zu unterstützen und bei Überperformance durch gegenseitigen Erfahrungsaustausch voneinander zu lernen. Aus den Ergebnissen wurde deutlich, dass keiner der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X von Seiten der Führungskraft bei Unterperformance mit unmittelbaren Konsequenzen konfrontiert wurde.

*"Wir haben vierteljährlich eine Besprechung!" (Proband*in 5, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Wir reden schon darüber – auch in der Teambesprechung immer wöchentlich – wie es aussieht. Hat wer einen besonderen Erfolg geschafft, oder ist irgend etwas ganz gut gegangen? Und da motivieren wir uns eigentlich gegenseitig. Und natürlich, wie gesagt! Es kommt niemand und sagt: "Du hast das und das nicht so gut gemacht!" Wir schauen dann eben! Kann irgendwer wo Hilfe gebrauchen, oder wo geht es nicht so gut – was können wir machen? Also, das machen wir eigentlich wöchentlich in der Besprechung, aber jetzt wirklich nur in unserem Team „Privatkunden-Betreuung“ in der Bankstelle! Und, ja! Da reden wir eigentlich wirklich wöchentlich!" (Proband*in 5, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Also, wir haben auch wöchentlich diese Besprechung und da reden wir über diese Sachen. Von oben kommt natürlich keiner großartig, weil es ja Team-Ziele sind. Aber von oben runter kommt eigentlich da nichts! Nein!" (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Werden bei Unter- oder Überperformance in Zielperiode durch Führungskräfte Gespräche mit Vertriebsmitarbeiter*innen geführt

Der Großteil der Führungskräfte gab an, monatliche Abstimmungsgespräche mit den Vertriebsmitarbeiter*innen zu führen um über den aktuellen Status zeitnahe informiert zu sein. Der Großteil der Führungskräfte gab an, bei Unter- oder Überperformance unterstützende Maßnahmen anzubieten und das Vertriebsmitarbeiter*innen bei Unterperformance mit keinen unmittelbaren Konsequenzen zu rechnen haben.

*"Ich finde es monatlich sehr sinnvoll, weil alles andere mehr oder minder wäre mir zu spät, um reagieren zu können. Ist eine Unterperformance mehr oder minder gegeben, dann gibt man natürlich nicht voll „Beton“, sondern sagt: „Okay, welche Unterstützung brauchst du?“ Und diese Unterstützung, zum Beispiel im Wertpapier-Bereich, erfolgt dann im Endeffekt durch den Produktverantwortlichen" (Proband*in I, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Wir „reporten“ monatlich die Team-Ziele, schauen dann wie wir unterwegs sind, und wenn wir merken, in einzelnen Bereichen haben wir irgendeinen Nachholbedarf, dann schauen wir uns das genauer an" (Proband*in II, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Wir haben auch das „Reporting“ – das monatliche. Und nachdem wir das auch mit Bankstellen haben, sind da die Bankstellenleiter gefordert, was das betrifft. Die sehen auch wie sie unterwegs sind richtungsmäßig" (Proband*in III, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Aus der Analyse der beiden Fokusgruppen lässt sich ableiten, dass laufende Abstimmungsgespräche zwischen Vertriebsmitarbeiter*innen und Führungskräfte in regelmäßigen Abständen geführt werden. Sowohl die Führungskräfte als auch die Vertriebsmitarbeiter*innen gaben an, dass bei Unterperformance mit keinen unmittelbaren Konsequenzen zu rechnen ist und Unterstützungsmaßnahmen angeboten werden.

Variabler Anteil im Prozent zum Jahresbruttogehalt

Der Aspekt „variabler Anteil“ wurde vom Großteil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X zwischen 8-10% des Bruttojahresgehalts angegeben. Nur einige wenige Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X haben keinen „variablen Anteil“ in ihrem Jahresbruttogehalt ausgewiesen.

*"Nein, ich glaube, wenn man das durchdividiert, dann ist es ein Monatsgehalt oder ein bisschen mehr!" (Proband*in 1, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Ja, wenn ich sage, ein Jahresgehalt durch 12. Das weiß ich nicht! Nicht ganz zehn Prozent oder irgendwo in der Richtung!" (Proband*in 3, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Null!" (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Variabler Anteil im Prozent zum Jahresbruttogehalt für Führungskräfte

Der Großteil der Führungskräfte gab an, dass die variable Vergütung zwischen vier und zwölf Prozent liegt.

*"Ja, wenn das jetzt so anhand der Ausschüttung der Zielerreichungsprämie mehr oder minder dann einhergeht, sind das an die vier Prozent meines Erachtens" (Proband*in I, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Bei uns ist es, ich habe es jetzt ganz genau da, zwischen sechs und sieben Prozent" (Proband*in II, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Bei uns ist es abhängig von – ich kenne leider die Bruttogehälter meiner Kollegen und Kolleginnen nicht – aber zwischen fünf und zehn Prozent. Fünf bis zwölf Prozent, sage ich sogar" (Proband*in III, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Aus beiden Fokusgruppen lässt sich ableiten, dass im überwiegenden Ausmaß bei Führungskräften ein variabler Gehaltsbestandteil zwischen 4-12% vorhanden ist. Daraus lässt sich erkennen, dass der variable Gehaltsanteil bei den Führungskräften und den Vertriebsmitarbeiter*innen ähnlich hoch ist.

Welcher variabler Anteil im Prozent würde Vertriebsmitarbeiter*innen motivieren

Aus den Ergebnissen lässt sich ableiten, dass der überwiegende Teil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X zur Motivationssteigerung einen variablen Anteil von 15-20% des Bruttojahresgehalt genannt hat. Einzelne Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X bevorzugen einen variablen Anteil zwischen 20%-30%.

"Aber, ich glaube, wenn das dann so in 20 bis 30 Prozent vom Gehalt her irgendwo drin wäre, dann motiviert das, schätze ich mal, jeden Vertriebler ein

bisschen mehr. Aber im Großen und Ganzen so für mich – weiß ich nicht – ab 20 bis 30 Prozent wäre wahrscheinlich eine Mehrmotivation, wenn ich es auf das herunterbreche, was die eben erzählt haben früher mit den Direktprovisionen"
(Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).

"Also, für mich wäre das auch in dem Bereich. Weil ich glaube, man setzt sich selber noch mehr unter Druck und für das Team ist es sicher auch nicht optimal, wenn das alles noch mehr in die Höhe geht. Ich finde auch – 20 Prozent herum"
(Proband*in 5, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).

"Aus meiner Sicht, also, 15 bis maximal 20 Prozent, um eben auch die Kollegialität und so einfach weiter hochzuhalten. Ja!" (Proband*in 6, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).

Welcher variabler Anteil im Prozent würde aus Sicht der Führungskraft Vertriebsmitarbeiter*innen motivieren

Aus den Aussagen der Führungskräften lässt sich ableiten, dass er überwiegende Teil der Vertriebsmitarbeiter*innen einen variablen Anteil von 10-20% des Bruttojahresgehalts erhalten möchte. Einzelne wenige Führungskräfte gaben an, dass Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X einen variablen Anteil zwischen 20%-30% bzw. zwischen ein und zwei Monatsgehältern bevorzugen.

"Ja, ich glaube, man muss immer von einem bestimmten Grundanteil, einem Fixanteil, ausgehen. Ich sage, entweder 70/30 oder 80/20 – so in diese Richtung

*könnte schon funktionieren" (Proband*in I, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Also, ich denke mir mal, wenn man davon ausgeht, dass das Grundgehalt einmal in Ordnung ist jetzt, dass man zahlen darf, dann wird man mit zehn Prozent bestimmt einmal auskommen, wobei das allein nicht der einzige Faktor ist" (Proband*in IV, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Sorry, zwischen ein und zwei Monatsgehältern!" (Proband*in III, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Der Großteil der Führungskräfte als auch die Vertriebsmitarbeiter*innen gaben in Ihren Aussagen an, dass der variable Anteil zwischen 10-20% betragen soll um die Motivation zu steigern.

Welche Zielarten sollen Leistungsanreizsysteme beinhalten und in welchem Verhältnis sollen diese zueinanderstehen oder miteinander kombiniert werden

Der überwiegende Teil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X ist der Meinung, dass Konzernziele, Teamziele und Individualziele in einer Zielbeurteilung eines Leistungsanreizsystems eingebunden werden sollen. Laut den Aussagen der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X müssen zuerst die Unternehmensziele anschließend die Teamziele und auch die individual Ziele erreicht werden, um ein Ausschüttung zu erwirken.

"Teamziele sind wichtig, dass wir alle zusammenarbeiten und ein bisschen individuell soll es natürlich auch sein, damit jeder sich selber finden kann. Also, es

*sind, glaube ich, alle drei wichtig! Teamziele natürlich eher größer gewichtet, individuelle Ziele eher kleiner gewichtet und die Konzernvorgabe muss sowieso sein" (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Also, bei uns ist es eigentlich genau so, dass als erstes einmal das Unternehmensziel sowieso mal passen muss. Wenn das nicht passt, dann gibt es sowieso nichts und dann wird es heruntergebrochen auf die Teilmärkte und Bankstellen. Und die dritte Komponente ist dann eben das individuelle Ziel, was an und für sich dann der Bankstellenleiter ein bisschen in der Hand hat das zu steuern. Aber es spielen eigentlich die drei Komponenten zusammen" (Proband*in 3, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Also, es sind, glaube ich, alle drei wichtig! Teamziele natürlich eher größer gewichtet, individuelle Ziele eher kleiner gewichtet und die Konzernvorgabe muss sowieso sein" (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Welche Zielarten sollen laut Ansicht von Führungskräfte in einem Leistungsanreizsystem verankert sein und in welchem Verhältnis sollen diese zueinanderstehen oder miteinander kombiniert werden

Der überwiegende Teil der Führungskräfte nannte eine Kombination aus Konzernziele, Teamziele und Individualziele als essentielle Zielarten für die Verankerung von Zielen in einem Leistungsanreizsystem. Einige wenige Führungskräfte, gaben in Bezug auf die Aufteilung an, dass Teamziele 70% und Individualziele 30% beinhalten sollen.

*"Ich sage einmal, unbedingt eine Kombination aus allen drei Zielen. Aus allen drei Zielarten! Ganz, ganz wichtig!" (Proband*in I, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Es ist eben wichtig von oben nach unten, dass man das Konzern-Ziel schafft. [...] Das ist für mich natürlich das Betriebsergebnis, aber dann heruntergebrochen, finde ich auch, also Aufteilung Team-Ziel 70 und Individualziel 30 von dem Topf, der dann ist. So machen es wir auch" (Proband*in II, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Ich sage auch! Wichtig ist das Konzernergebnis. Danach kommt eine Ausschüttung an das Team und dort ist es dann vom Team abhängig. Von der Position beziehungsweise, was er geleistet hat!" (Proband*in III, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Die Ergebnisse der beiden Fokusgruppen zeigen, dass sowohl Führungskräfte als auch Vertriebsmitarbeiter*innen eine Kombination aus Konzernzielen, Teamzielen und Individualzielen in einem Leistungsanreizsystem bevorzugen.

Welcher Ausschüttungszeitpunkt aus dem Leistungsanreizsystem motiviert

In Bezug auf den Ausschüttungszeitpunkt gab der überwiegende Teil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X an, die jährliche Ausschüttung zu bevorzugen. Einige wenige Fokusgruppenteilnehmer*innen präferierten die halbjährliche Ausschüttung.

*"Da das Ziel jährlich ist, gehe ich grundsätzlich auch von einem jährlichen Ausschüttungszeitpunkt aus" (Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Ich finde, halbjährlich ist es recht okay. Dass du sagst, dass du mal ein Teilziel vom Ganzen hast" (Proband*in 4, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Welcher Ausschüttungszeitpunkt aus dem Leistungsanreizsystem bevorzugen laut Ansicht der Führungskräfte die Vertriebsmitarbeiter*innen

Aus den Aussagen der Führungskräfte geht hervor, dass der überwiegende Anteil der Führungskräfte eine quartalsweise Ausschüttung von Vertriebsmitarbeiter*innen bevorzugen würden. Einige wenige Führungskräfte sehen die jährliche Ausschüttung als Mittel der Wahl.

*"Also, wir haben ja bereits quartalsweise immer die Ausschüttung des Gehaltes, was das Urlaubs- und Weihnachtsgeld angeht! Vielleicht, dass man das dann irgendwie kombiniert, dass man sagt: „In den Monaten, wo dies nicht der Fall ist, wird man – in einem von diesen Monaten – also auch einmal im Quartal, sprich zwei von vier Monaten, dementsprechend höher entlohnt!“ (Proband*in V, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

*"Also, ich bin auf alle Fälle auch für eine quartalsweise Ausschüttung! Monatlich, glaube ich einfach, ist es dann vom Anreiz etwas zu viel, aber quartalsweise würde schon sehr gut passen!" (Proband*in I, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

In Bezug auf den Ausschüttungszeitpunkt wurde ersichtlich, dass Vertriebsmitarbeiter*innen eine jährliche Ausschüttung bevorzugen. Im Gegensatz dazu, nannten Führungskräfte die quartalsweise Ausschüttung als geeignet.

Vorteile und Herausforderungen eines materiellen Leistungsanreizsystems für Vertriebsmitarbeiter*innen

Ein Großteil der Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X gab an, dass die Herausforderungen in einem Leistungsanreizsystem Neid ist und dadurch entstehende Unzufriedenheit sowie die Gefahr das die Teamfähigkeit darunter leidet. Im speziellen haben Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X auf den Umstand hingewiesen, dass ein Leistungsanreizsystem nicht den Einzelkämpfer fördern soll. Als Vorteil eines materiellen Leistungsanreizsystems wurde das „pushen“ zum Erreichen von Zielen erwähnt.

*"Die Herausforderung ist sicher, dass man eben einen gewissen Neid vielleicht oder eine gewisse Unzufriedenheit im Unternehmen ein bisschen schürt
(Proband*in 3, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Diese Unzufriedenheit, die es unter Umständen dann schon so gibt im Unternehmen, und die Einzelkämpfer – es ist eben immer schwierig!"(Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Dass unter Umständen mehr „gepusht“ wird" (Proband*in 7, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

*"Bis zu einem gewissen Grad natürlich! Bis zu dem Grad, wo es dann die Teamfähigkeit stört und die Kollegialität stören anfängt!"(Proband*in 2, persönliche Kommunikation, 14. April 2023).*

Vorteile und Herausforderungen eines materiellen Leistungsanreizsystems aus Sicht von Führungskräften

Der Großteil der Führungskräfte gab an, dass die Herausforderungen eines materiellen Leistungsanreizsystems in der Vergleichbarkeit der Tätigkeiten sowie die Einflussnahme der Marktbedingungen auf die Zielerreichung sind. Als Vorteil eines materiellen Leistungsanreizsystems wird von den Führungskräften die zusätzliche Geldzuwendung genannt.

*"Das war für mich schon die Herausforderung! Einfach die Vergleichbarkeit der Mitarbeiter! Das heißt, wenn jemand in einer Bankstelle ist und die gleichen Ziele hat, wie jemand in einer anderen Bankstelle mit der Herausforderung, dass der zum Beispiel auch junge Mitarbeiter einschulen sollte und hin und wieder auch am Schalter steht und die Ziele gleich sind! Auf der anderen Seite sehe ich im Endeffekt natürlich auch als Herausforderung den Markt. Bestimmte Krisen – wir wissen es alle! Immer läuft es nicht so gut und Ziele sollen doch gebracht werden" (Proband*in V, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

"Also, so wie der [...] auch, glaube ich, es ist eine Motivation und ein Anreiz für die Mitarbeiter dabei, wenn er sieht, wenn er eine entsprechende Leistung bringt, dass er dann auch einen zusätzlichen Lohn auch noch kriegt. Vor allem jetzt, wenn er wirklich eine sehr gute Leistung bringt, dass er dann auch noch einmal

*das eine oder andere als Zusatzbonus materiell oder in welcher Art und Weise auch immer wieder bekommt“! (Proband*in IV, persönliche Kommunikation, 18. April 2023).*

Als Herausforderung sehen die Vertriebsmitarbeiter*innen die Gefahr, im Kollegium Neid und Unzufriedenheit zu erfahren und Einzelkämpfer durch dieses System zu fördern. Im Gegensatz dazu, sehen Führungskräfte als Herausforderung eines materiellen Anreizsystems, dass die Tätigkeiten der Vertriebsmitarbeiter*innen nicht immer vergleichbar sind und dynamische Marktveränderungen Einflussnahme auf die Zielerreichung nehmen. Als Vorteil eines materiellen Leistungsanreizsystems sehen Führungskräfte die zusätzliche Geldzuwendung. Vertriebsmitarbeiter*innen sehen in einem materiellen Leistungsanreizsystems den Vorteil sich gegenseitig zu „pushen“.

Kapitel 13: Handlungsempfehlungen

Im nachfolgenden Kapitel wird aus den Ergebnissen der Literaturrecherche sowie den Ergebnissen der beiden Fokusgruppendifkussionen für die Entwicklung eines materiellen Leistungsanreizsystems im Finanzdienstleistungsvertrieb B2C für die Generation X Handlungsempfehlungen abgegeben.

- Grundvoraussetzung für den Erfolg eines materiellen Leistungsanreizsystems ist das Vorhandensein einer positiven Stimmung innerhalb des Vertriebsteams.

- Der Aufbau eines materiellen Leistungsanreizsystems muss für alle Vertriebsmitarbeiter*innen klar, verständlich, transparent und nachvollziehbar sein.
- Materielle Leistungsanreizsysteme sind so aufzubauen, dass kein Neid unter den Vertriebsmitarbeiter*innen herrscht und die Kollegialität und die Teamfähigkeit darunter leidet – Einzelkämpfer sollten nicht dadurch gefördert werden.
- Ein materielles Leistungsanreizsystem beinhaltet eine Kombination aus Unternehmenszielen, Teamzielen und Einzelzielen. Wesentlich ist, welche Leistungen von Vertriebsmitarbeiter*innen erwartet werden und wie die Zielerreichung gemessen wird.
- In einem materiellen Leistungsanreizsystem sind die Aufgaben der Vertriebsmitarbeiter*innen in der Zielbeurteilung zur berücksichtigen damit faire Ausschüttungsvoraussetzungen geschaffen werden.
- Unterjährige und regelmäßige Gespräche zwischen Führungskräften und Vertriebsmitarbeiter*innen führen zu einer Motivationssteigerung und erhöhen die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung von Vertriebsmitarbeiter*innen und Unternehmen.

- Regelmäßige Gespräche bei Über- oder Unterperformance führen bei Vertriebsmitarbeiter*innen zur Motivationssteigerung. Diese Gespräche wirken unterstützend bei einer Unterperformance von Vertriebsmitarbeiter*innen.
- Vertriebsmitarbeiter*innen bevorzugten die Zieltypen Deckungsbeitrag, Provisionsziele und Stückziele zur Messung der Zielerreichung im materiellen Leistungsanreizsystem.
- Eine Leistungssteigerung wird in einem materiellen Leistungsanreizsystem durch ein zufriedenstellendes marktübliches Fixgehalt und einen variablen Anteil zwischen 10-20% des Bruttogehalts erzielt.
- Die Ausschüttung aus einem materiellen Leistungsanreizsystem soll jährlich erfolgen.
- Die Zielvorgaben für Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X sind von den Führungskräften vorzugeben. Ein gemeinsames Erarbeiten von Zielen führt zu keiner Motivationssteigerung.
- Der Einsatz eines materiellen Leistungsanreizsystems ist für Unternehmer im Finanzdienstleistungsvertrieb notwendig, da die

Durchschnittperformer, welche 70% der Belegschaft umfassen, besonders motiviert werden.

- Der wichtigste materielle Leistungsanreiz zur Leistungssteigerung für Vertriebsmitarbeiter*innen ist die Geldzuwendungen. Des Weiteren geht aus den Ergebnissen hervor, dass der Erhalt von zusätzlichen Urlaubstagen sowie das zur Verfügung stellen von einem Dienstfahrzeug für die private Nutzung motivierend wirkt.

Kapitel 14: Conclusion

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigte sich mit der Entwicklung eines materiellen Leistungsanreizsystems im Finanzdienstleistungsvertrieb B2C für die Generation X. Die Untersuchung zeigte, dass ein materielles Leistungsanreizsystem für alle Vertriebsmitarbeiter*innen klar, verständlich, transparent und nachvollziehbar sein muss. Aus der Untersuchung ging hervor, dass eine Kombination aus Unternehmenszielen, Teamzielen und Individualzielen für ein erfolgreiches materielles Leistungsanreizsystem notwendig ist. Die Ergebnisse zeigten, dass eine Motivationssteigerung bei den Vertriebsmitarbeiter*innen durch eine Kombination aus einem zufriedenstellenden marktüblichen Fixgehalt und einem variablen Anteil welcher über das materielle Leistungsanreizsystem entsteht, abzudecken ist. Dieser variable Anteil sollte zwischen 10-20% des Bruttogehalts betragen. Interessant war die Erkenntnis, dass Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X eine Zielvorgabe durch die Führungskräfte bevorzugen und eine gemeinsame Zielfestlegung zwischen Führungskraft und Vertriebsmitarbeiter*innen zu keiner Motivationssteigerung führt. Die Untersuchung zeigte, dass der Einsatz eines

materiellen Leistungsanreizsystems für Unternehmen im Finanzdienstleistungsvertrieb zielführend ist, da der Arbeitertyp der Durchschnittperformer, welcher 70% der Belegschaft umfasst, durch materielle Leistungsanreizsysteme besonders motiviert werden. Aus den theoretischen und empirischen Untersuchungen ging hervor, dass der wichtigste materielle Leistungsanreiz zur Leistungssteigerung für Vertriebsmitarbeiter*innen der Generation X die Geldzuwendung ist. Dienstfahrzeuge für die private Nutzung und der Erhalt von zusätzlichen Urlaubstagen sind weitere materielle Anreize die Vertriebsmitarbeiter*innen besonders motivieren.

Ziel dieser Arbeit war es zu untersuchen, welche materiellen Leistungsanreize bei Finanzdienstleistungsvertriebsmitarbeiter*innen der Generation X zu einer Leistungssteigerung führen?

Diese Zielsetzung wurde erreicht, indem anhand der Untersuchungsergebnisse festgestellt wurde, dass Geldzuwendungen, der Erhalt von zusätzlichen Urlaubstagen und die zur Verfügungstellung eines Dienstfahrzeuges für die private Nutzung die wesentlichsten materiellen Anreize darstellen. Für Unternehmen ist es wesentlich, ein Leistungsanreizsystem für die Generation X zu etablieren, da aus den Ergebnissen ersichtlich wird, dass der wichtigste materielle Anreiz die Geldzuwendung ist und sich diese Generation dadurch besonders motivieren lassen.

Aufgrund des vorherrschenden Fachkräftemangels und der Tatsache, dass die Generation X die meisten erwerbsfähigen Personen beinhaltet, welche zeitnahe den Ruhestand antreten werden, kann ein materielles Leistungsanreizsystem diese Generation motivieren, länger in der Erwerbsfähigkeit zu bleiben. Unternehmen verfügen über einen Wettbewerbsvorteil, wenn es durch ein materielles Leistungsanreizsystem gelingt, erfahrene Vertriebsmitarbeiter*innen länger an ihr Unternehmen zu binden.

Kapitel 15: Limitationen und Ansätze für weitere Forschungsarbeiten

In der vorliegenden Arbeit wurde die Entwicklung eines materiellen Leistungsanreizsystems im Finanzdienstleistungsvertrieb B2C für die Generation X untersucht. Dabei wurde vom Autor ausschließlich die Generation X im Finanzdienstleistungsvertrieb betrachtet. Aus diesem Grund können aus den Ergebnissen keine Annahmen für andere Generationen getroffen werden. Eine weitere Limitation dieser Arbeit stellt die Einschränkung auf dem B2C Bereich sowie auf den Finanzdienstleistungsbereich dar. In der vorliegenden Arbeit wurden ausschließlich Vertriebsmitarbeiter*innen und Führungskräfte aus österreichischen Regionalbanken befragt, welche eine maximale Mitarbeiterzahl von 50 Beschäftigten aufweisen. Bei Analyse der Fokusgruppenteilnehmer*innen geht hervor, dass der überwiegende Anteil der Fokusgruppenteilnehmer*innen männlich waren. Eine weitere Limitation stellt die Eingrenzung auf ausschließlich materielle Leistungsanreizsysteme dar.

Aufgrund der Einschränkung in der vorliegenden Arbeit auf die Generation X ist es notwendig, weitere Forschung für andere Generationen durchzuführen. In weiterer Folge sollen Leistungsanreizmodelle erforscht werden, welche Vertriebsmitarbeiter*innen im B2B Bereich motivieren und somit zur Leistungssteigerung führen. Auch das erforschen von immateriellen Anreizen für Vertriebsmitarbeiter*innen im Finanzdienstleistungsvertrieb kann hierbei über neue Erkenntnisse Aufschluss geben. Ein weiterer Forschungsansatz umfasst die Fragestellung, ab welcher monatlichen Vergütung aus einem materiellen Leistungsanreizsystem keine zusätzlich Mitarbeitermotivationssteigerung erfolgt.

Literaturverzeichnis

- Baur, N., & Blasius, J. (Eds.). (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Becker, F. (2019a). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Becker, F. (2019b). *Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4>
- Berthel, J., & Becker, F. G. (2017). *Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. Schäffer-Poeschel. <https://doi.org/10.34156/9783791037387>
- Binckebanck, L., & Belz, C. (Eds.). (2012). *Internationaler Vertrieb: Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3743-8>
- Boeck, J. (2018). Verzahnung von personalem und digitalem Vertrieb. *Dr. Josef G. Boeck, Sales Excellence*. <https://www.springerprofessional.de/verzahnung-von-personalem-und-digitalem-vertrieb/15730054?fulltextView=true&doi=10.1007%2Fs35141-018-0062-3>
- Chawla, V., Lyngdoh, T., Guda, S., & Purani, K. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke *et al.*'s (2011) classification extended. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(8), 1359–1383. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2019-0322>
- Chung, D. J. (2015). *How to COMPENSATION Really Motivate Salespeople*.
- Chung, D. J., Steenburgh, T., & Sudhir, K. (2010). *Do Bonuses Enhance Sales Productivity? A Dynamic Structural Analysis of Bonus-Based Compensation Plans*.
- Copeland, C. (2021). Comparing the Financial Wellbeing of Baby Boom, Generation X, and Millennial Families: How Do the Generations Stack Up? *EBRI Issue Brief*, 547/548, 1–38.
- Donnelly, A. M., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2021). Management Controls and Intrinsic Motivation: Insights from a Lean Organizational Setting. *Journal of Management Accounting Research*, 33(3), 29–53. <https://doi.org/10.2308/JMAR-19-078>

- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Eimuth, A., & Neßler, C. (2016). Die vielen Ausgestaltungsmöglichkeiten variabler Vergütungssysteme stellen Unternehmen vor die Qual der Wahl, welches Modell sie zur Steuerung ihrer Vertriebsmitarbeiter einsetzen sollen. Zwei aktuelle empirische Studien untersuchen die Anreizwirkung verschiedener Vergütungskomponenten. Dabei zeigt sich einmal mehr: Einen „One-size-fits-all-Ansatz“ gibt es nicht. *Management Review*.
- Eyer, E., & Haussmann, T. (2018a). *Zielvereinbarung und variable Vergütung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19277-8>
- Eyer, E., & Haussmann, T. (2018b). *Zielvereinbarung und variable Vergütung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19277-8>
- Gharajedaghi, J. (2011). *System Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAyMG13d19fMzc2OTAYX19BTg2?nobk=y&sid=2f465e3a-7e5d-4d5f-b131-cbc734ad80a4@redis&vid=3&format=EB&rid=1>
- Glaser, C. (2013). *Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern: Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-03049-0>
- Grewe, A. (2001). Implementierung neuer Anreizsysteme: Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 15(4), 427–428. <https://doi.org/10.1177/239700220101500418>
- Hack, A. (2011). *Monetäre Anreizgestaltung in Gründungsunternehmen*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6223-2>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Eds.). (2018). *Motivation und Handeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Hofert, S. (2018). *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität* (2. aktualisierte Auflage). Springer Gabler.

- Holtbrügge, D. (2018). *Personalmanagement*. Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55642-9>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94–108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Jureit, U. (2019). Generation – ein Kollektivbegriff mit begrenzter Reichweite. *Business Source Ultimate*. <https://web-p-ebshost.com.elibrary.campus02.at/ehost/detail/detail?vid=7&sid=8095a4cf-8817-4509-a515-172e1e67ba12%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWNvb2tpZSxpcCx1cmwsdWlkLHNNoaWlmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=bsu&AN=133661802>
- Keil, M. (2023, January 19). So machen Sie qualitative Ziele messbar. *So Machen Sie Qualitative Ziele Messbar*. <https://blog.hubspot.de/sales/qualitative-ziele#:~:text=Qualitative%20Ziele%20sind%20unter%20anderem,oder%20die%20Verbesserung%20der%20Kundenzufriedenheit.>
- Keuper, F., & Hogenschurz, B. (Eds.). (2010). *Professionelles Sales & Service Management: Vorsprung durch konsequente Kundenorientierung* (2., aktualisierte und erw. Aufl). Gabler.
- Kieser, H.-P. (2016a). *Variable Vergütung im Vertrieb*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-07144-8>
- Kieser, H.-P. (2016b). *Variable Vergütung im Vertrieb*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-07144-8>
- Kieser, H.-P. (2021). Vertriebsvergütung verpasst nachhaltige Veränderungen. *Sales Excellence*, 30(12), 36–39. <https://doi.org/10.1007/s35141-021-0831-2>
- Krämer, J. U. (2008). Vertriebsvergütung. In F. Keuper & B. Hogenschurz (Eds.), *Sales & Service* (pp. 119–127). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9591-9_6
- Kressler, H. W. (2013). *Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme*. Redline Verlag.
- Kühnapfel, J. B. (2017). *Vertriebscontrolling*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-13897-4>
- Kumlin, R. (2010). *Chancen und Risiken leistungsorientierter Vergütungssysteme* (1. Auflage). Bedey Media GmbH.

- Kuß, A., Wildner, R., & Kreis, H. (2018). *Marktforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20566-9>
- Leslie K, J. (2019). Personal die übersehene Generation X. *HARVARD BUSINESS MANAGER*. <https://web-p-ebscohost-com.elibrary.campus02.at/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ac9a60ae-eb08-4e25-be6e-2e3fdc86d23e%40redis>
- Lütkehaus, I. (2020). Generationenkonflikte im Unternehmen. *Zeitschrift für Konfliktmanagement*, 23(6), 218–222. <https://doi.org/10.9785/zkm-2020-230606>
- Marinović Matović, I., Pavlović, M., & Vemić Đurković, J. (2021). EFFECT OF SHORT-TERM INCENTIVES ON MANAGERS' MOTIVATION: A CASE STUDY OF SERBIAN BANKING SECTOR. *EMC Review - Časopis Za Ekonomiju - APEIRON*, 22(2). <https://doi.org/10.7251/EMC2102336M>
- Mayer, N. (2018). *Financial Capability in der Kunde-Bank-Beziehung*. Gabler Verlag. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-21017-5>
- Mayerhofer, W. (n.d.). *Das Fokusgruppeninterview*.
- Meffert, H., & Bruhn, M. (2012). *Dienstleistungsmarketing*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3858-9>
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M., & Eisenbeiß, M. (2019). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21196-7>
- Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 28–38. <https://doi.org/10.1108/13673270710832145>
- Mullins, R. R., & Panagopoulos, N. G. (2019). Understanding the theory and practice of team selling: An introduction to the special section and recommendations on advancing sales team research. *Industrial Marketing Management*, 77, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.001>
- Paffhausen, A., & Rebernic, C. (2019). *Erfolgreich als Handelsagent mit Fokus Österreich: Leitfaden für nachhaltige Beziehungen zu Geschäftspartnern und mehr Gewinn*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23508-6>
- Pufahl, M. (2019). *Sales Performance Management: Exzellenz im Vertrieb mit ganzheitlichen Steuerungskonzepten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23067-8>

- Qualitative Interviews. (2019). In S. Misoch, *Qualitative Interviews* (pp. v–vi). De Gruyter.
<https://doi.org/10.1515/9783110545982-201>
- Rehu, M., Lusk, E., & Wolff, B. (2005). Incentive Preferences of Employees in Germany and the USA: An Empirical Investigation. *Management Revue*, 16(1), 81–98.
<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-1-81>
- Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung: Was erwarten Arbeitnehmer?* Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24649-5>
- Schanz, G., & Strack, S. (2019). *Personalmanagement im Mittelstand*. UVK Verlag.
<https://doi.org/10.24053/9783739880129>
- Scheed, B., & Scherer, P. (2019). *Strategisches Vertriebsmanagement: B2B-Vertrieb im digitalen Zeitalter*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22201-7>
- Schmitz, C., & Wieseke, J. (2015). Herausforderungen und Potenziale im Vertrieb. *Marketing Review St. Gallen*, 32(6), 12–21. <https://doi.org/10.1007/s11621-015-0596-3>
- Scholz, C. (2014). *Grundzüge des Personalmanagements*. Vahlen.
<https://doi.org/10.15358/9783800648627>
- Schreyögg, G., & Koch, J. (2020). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26514-4>
- Stock-Homburg, R. (2012). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte* (5. Aufl). Gabler.
- Stock-Homburg, R., & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1>
- Sujatha, R., & Dudeja, A. (2015). *Incentive Systems: Issues and Challenges*.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., & Kaiser, G. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-07768-6>
- von Au, C. (Ed.). (2018). *Anreizsysteme für Leadership-Organisationen: Employer Branding und Anreizsysteme der Next Practice*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-17991-5>

- von Rosenstiel, L. (2015a). *Motivation im Betrieb*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07810-2>
- von Rosenstiel, L. (2015b). *Motivation im Betrieb: Mit Fallstudien aus der Praxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07810-2>
- Vöster, J., & Kuntner, T. (2016). Erfolgsfaktoren bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen. *Sales Management Review*, 25(2), 58–69. <https://doi.org/10.1007/s35141-016-0028-2>
- Watzka, K. (2016). *Zielbasiert vergüten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13160-9>
- Watzka, K. (2017). *Zielvereinbarungen in Unternehmen: Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10169-5>
- Weißerrieder, J. (Ed.). (2014). *Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement: Klarheit schaffen, Führung unterstützen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04160-1>
- Weißerrieder, J. (Ed.). (2019). *Nachhaltiges Leistungs- und Vergütungsmanagement: Entgeltsysteme zwischen Status quo, Agilität und New Pay*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25967-9>
- Wickel-Kirsch, S., Janusch, M., & Knorr, E. M. (2008). *Personalwirtschaft: Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen* (1. Aufl.). Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Wiese, B. S., & Stertz, A. M. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie: Ein Überblick für Psychologiestudierende und -interessierte*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-58056-1>
- Zeuch, M. (Ed.). (2016). *Handbook of Human Resources Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>

Kapitel 16: Anhang

Im Anhang befindet sich der Gesprächsleitfaden der Vertriebsmitarbeiter*innen und der Führungskräfte, sowie der Codebaum der Auswertung.

Gesprächsleitfaden Führungskräfte

Datum der Fokusgruppendifkussion:		
Namen der Teilnehmer*innen:		
Geschlecht:		<input type="checkbox"/> w <input type="checkbox"/> m <input type="checkbox"/> d
Position:		
Dauer des Gesprächs:		
Einleitung		Anmerkung (Frageart)
Nr. 0	<p>Sehr geehrte Teilnehmer*innen, ich bedanke mich recht herzlich für Ihre Teilnahme. Diese Fokusgruppendifkussion wird im Rahmen meiner Masterarbeit, für mein berufsbegleitendes Masterstudium Sales Management am Campus 02, durchgeführt. Der Themenschwerpunkt beschäftigt sich mit der Entwicklung eines materiellen Leistungsanreizsystems im Finanzdienstleistungsvertrieb B2C für die Generation X. Die Teilnahme an dieser Fokusgruppendifkussion ist freiwillig, und auch Fragen Ihrerseits sind erwünscht. Die getätigten Aussagen sind streng vertraulich und werden anonym behandelt. Aufgrund der Nachvollziehbarkeit ist eine Aufnahme dieser Diskussion notwendig und wird anschließend transkribiert. Nach Beendigung meiner Forschungsarbeit werden die Aufzeichnungen gelöscht. In der Diskussion gibt es kein richtig oder falsch, sondern Ihre persönliche Meinung steht im Vordergrund. Die vom Autor gestellten Fragen sind somit frei und offen zu beantworten. Ziel der Fokusgruppendifkussion ist ein lebendiger Austausch anhand eines Gesprächsleitfadens unter den Teilnehmer*innen, wobei als Zeitdauer maximal 90 Minuten vorgesehen sind. Zu Beginn bitte ich Sie, dass Sie sich allen Teilnehmer*innen vorstellen u.a. was ist Ihr aktuelles Aufgabengebiet und wie lange führen Sie Ihre Position schon aus?</p>	Vorstellungsrunde der Teilnehmer*innen

Eisbrecherfrage - Führungskraft		Steuerungsfragen Anmerkungen
Nr. 1	Welche Faktoren motivieren Ihre Mitarbeitenden in Ihrer täglichen Arbeit?	
Nr. 2	Haben Sie bereits Erfahrungen mit einem Leistungsanreizsystem?	Den Teilnehmenden erläutern, dass es sich dabei um ein materielles Anreizsystem handelt.
Leistungsanreizsystem - Führungskraft		Steuerungsfragen Anmerkungen
Nr.3	Wie ist das Leistungsanreizsystem in Ihrem Unternehmen aufgebaut ?	
Nr. 4	Welche materiellen Anzeize sollen Ihrer Meinung nach in einem Leistungsanreizsystem verankert sein, um Ihre Mitarbeitenden zu motivieren?	Was wäre besonders förderlich?
Zielvereinbarung und Kriterien für die Erreichung von Zielen - Führungskraft		Steuerungsfragen Anmerkungen
Nr. 5	Wie funktioniert die Zielfestlegung in Ihrem Unternehmen?	Findet eine gemeinsame, individuelle oder allgemeine Zielfestlegung statt?
Nr. 6	Welche Vorteile ergeben sich durch eine gemeinsame Zielfestlegung mit dem Mitarbeitenden?	Warum ist eine gemeinsame Zielfestlegung motivierend?
Nr. 7	Welche Zieltypen sollen verwendet werden?	(Umsatz, Gewinn, DB oder Stückziele)
Nr. 8	Wie erfolgt die Zielbeurteilung?	
Nr. 9	Führen Sie als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitenden bei einer Unter- oder Überperformance der vereinbarten Ziele innerhalb des Beobachtungszeitraumes ein Gespräch?	Wenn JA: Welche Maßnahmen leiten Sie davon ab? Wenn NEIN: Warum empfinden Sie dieses Gespräch für nicht notwendig?
Einfluss des Leistungsanreizsystems auf die Vergütung - Führungskraft		Steuerungsfragen Anmerkungen
Nr. 10	Wie hoch ist der variable Anteil in % Ihres Jahresbruttogehalts?	Sollen die Anteile des fixen und variablen Gehalts bei allen Vertriebsmitarbeitenden gleich sein? Sind Mitarbeitende leistungsbereiter bei einem höheren variablen Anteil?

Nr. 11	Welcher Anteil in % eines variablen Gehalts würde Ihre Mitarbeitenden besonders motivieren?	
Nr. 12	Welche Zielarten (Individualziele, Teamziele und Konzernergebnisse) sollen ein Leistungsanreizsystem beinhalten und in welchem Verhältnis sollen diese zueinander stehen?	Finden Sie eine Kombination aus den angeführten Zielarten sinnvoll?
Nr. 13	Welcher Ausschüttungszeitpunkt aus dem Leistungsanreizsystem bevorzugen Sie für Ihre Mitarbeitenden?	monatlich, quartalsweise oder jährlich
Nr. 14	Wo sehen Sie als Führungskraft die Vorteile, aber auch die Herausforderungen eines materiellen Leistungsanreizsystems ?	Abschlussfrage, Verabschiedung, bedanken!

Gesprächsleitfaden Vertriebsmitarbeiter*innen

Eisbrecherfrage - Mitarbeiter*innen	Steuerungsfragen Anmerkungen
Was motiviert Sie in Ihrer täglichen Arbeit?	
Haben Sie bereits Erfahrungen mit einem Leistungsanreizsystem?	Den Teilnehmenden erläutern, dass es sich dabei um ein materielles Anreizsystem handelt.
Leistungsanreizsystem - Mitarbeiter*innen	Steuerungsfragen Anmerkungen
Wie ist das Leistungsanreizsystem in Ihrem Unternehmen aufgebaut ?	
Welche materiellen Anreize sollen in einem Leistungsanreizsystem verankert sein um Sie zu motivieren?	Was wäre besonders förderlich? Welche würden Sie sich erwarten?
Zielvereinbarung und Kriterien für die Erreichung von Zielen - Mitarbeiter*innen	Steuerungsfragen Anmerkungen
Werden Sie mit Zielen geführt? Wenn ja, findet diese Zielvereinbarung individuell pro Vertriebsmitarbeitenden oder über Teamziele statt?	Bevorzugen Sie individuelle Ziele oder Teamziele?
Würde Sie eine gemeinsame Zielfestlegung mit der Führungskraft motivieren ?	Warum?
Welche Zieltypen sollen verwendet werden?	(Umsatz, Gewinn, DB oder Stückziele)
Wie erfolgt die Zielbeurteilung und welche Ziele würden Sie besonders motivieren?	
Werden mit Ihnen bei einer Unter- oder Überperformance der vereinbarten Ziele innerhalb des Beobachtungszeitraumes Gespräche geführt?	Wenn JA: empfinden Sie dieses als Motivation oder Belastung? Wenn NEIN: Wäre dieses Gespräch für Sie unterstützend?

Einfluss des Leistungsanreizsystems auf die Vergütung - Mitarbeiter*innen	Steuerungsfragen Anmerkungen
Wie hoch ist der variable Anteil in % Ihres Jahresbruttogehalts?	Sollen die Anteile des fixen und variablen Gehalts bei allen Vertriebsmitarbeitenden gleich sein? Sind Sie leistungsbereiter bei einem höheren variablen Anteil?
Welcher Anteil in % eines variablen Gehalts würde Sie besonders motivieren?	
Welche Zielarten (Individualziele, Teamziele und Konzernergebnisse) sollen ein Leistungsanreizsystem beinhalten und in welchem Verhältnis sollen diese zueinander stehen?	Finden Sie eine Kombination aus den angeführten Zielarten sinnvoll?
Welcher Ausschüttungszeitpunkt aus dem Leistungsanreizsystem motiviert Sie?	monatlich, quartalsweise oder jährlich
Wo sehen Sie als Mitarbeiter*innen die Vorteile aber, auch die Herausforderungen eines materiellen Leistungsanreizsystems ?	Abschlussfrage, Verabschiedung, bedanken!

Codebaum

