

Referat

Im Rahmen der Veranstaltung

„Fallstudien zum strategischen Management“

an der Fachhochschule Gelsenkirchen
im Wintersemester 1999/2000

Thema:

Ausgewählte Motivationsfaktoren im Vertrieb

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	II
EINLEITUNG	1
1. DEFINITORISCHES ZU MOTIVATIONSTHEORIEN	2
1.1 nach Werner Correll	2
1.2 nach Reinhard K. Sprenger	2
1.2 nach Hans Christian Altmann	4
2. AUSGEWÄHLTE MOTIVATIONSFAKTOREN	6
2.1 Ausgewählte allgemein gültige Motivationsfaktoren	6
2.2 Beispielhafte Darstellung eines Entlohnungssystems	7
2.3 Ausgewählte Motivationsfaktoren im Vertrieb	10
<i>2.3.1 Bildung von Verkaufsteams</i>	10
<i>2.3.2 Leistungsorientierte Entlohnung von Verkaufsteams</i>	13
2.3.2.1 Möglichkeiten der Basisentlohnung	15
2.3.2.2 Möglichkeiten der variablen Teamentlohnung	17
2.3.2.3 Ausgewählte immaterielle Motivationsfaktoren	20
3. SCHLUßBETRACHTUNG	20
LITERATURVERZEICHNIS	22

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Flexible Arbeitszeitmodelle	7
Abbildung 2: Bewertungskriterien für Entgeltsysteme	8
Abbildung 3: Funktionsprinzip von Gain-Sharing	9
Abbildung 4: Erklärung zu Abbildung 5	12
Abbildung 5: Beispielhafte Organisation von Verkaufsteams	13
Abbildung 6: Materielle und immaterielle Anreize der Teamentlohnung	14
Abbildung 7: Auszahlung von Teamentlohnung	19

Einleitung

Motivation! Ein Thema, mit dem sich immer mehr Unternehmen auseinandersetzen, das zum zentralen Punkt unter Führungskräften aller Hierarchieebenen geworden ist. Wie motiviere ich meine Mitarbeiter, daß ich das Leistungspotential meiner Abteilung steigern und damit das Gesamtunternehmen eine Leistungserhöhung verbuchen kann? Welche Meßkriterien können angewendet werden? Sollen Anreize materieller oder immaterieller Natur sein? Bestehen Kombinationsmöglichkeiten? So oder ähnlich werden Führungskräfte sich an diese Thematik herantasten. Dabei muß klar herausgestrichen werden, daß Motivation ein Begriff aus der Psychologie ist und damit immer etwas mit dem individuellen Menschsein des Einzelnen zu tun hat. Verschiedene Charaktere erfordern verschiedene Motivationsansätze. Schon allein deshalb sollten unterschiedliche Anreize angeboten werden, daß jeder Mitarbeiter den für sich am geeignetsten wählen kann; meistens auf immaterieller Basis. Materielle Motivationsfaktoren sind in der Regel von der Unternehmensleitung vorgegebene Systeme. Eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte besteht darin in der Kommunikation dieser Anreizfaktoren. Heutige Arbeitnehmer wollen kreativ sein und am Entscheidungsprozeß mitwirken. Sie verstehen sich nicht mehr als bloße Ausführungskräfte von Tätigkeiten. Sie hinterfragen ihre Arbeit und erwarten einen sinnvollen Einsatz ihrer Potentiale. Arbeit wird nicht mehr nur als Mittel zum alleinigen Zweck der Sicherung des Lebensunterhalts, sondern als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung verstanden. Der Umgang mit den Mitarbeitern spiegelt sich in der jeweiligen Unternehmenskultur wider. Anhand dieser, die in sogenannten Unternehmensleitbildern dargestellt wird, werden heutige Arbeitnehmer die Firmenphilosophie analysieren und Entscheidungen über die Annahme einer angebotenen Stelle, das Verbleiben im Unternehmen oder das Wechseln zu einer anderen Firma treffen. Mitarbeiter stellen ein wichtiges Potential für Unternehmen dar, um das sich bemüht werden muß. Schon allein deshalb darf die Frage der Motivation nicht hinten angestellt werden.

1. Definitorisches zu Motivationstheorien

1.1 nach Werner Correll

Das Wort Motivation leitet sich aus dem Lateinischen von dem Wort „movere“ ab, das „bewegen, antreiben“ bedeutet. Dabei unterscheidet man intrinsische und extrinsische Motivation bzw. primäre und sekundäre Motivation, wie beide Begriffe auch bezeichnet werden. Motivation ist also ein Vorgang des Antreibens, bei dem die einzelnen Motive zusammen zu einer Aktion führen. Dabei kann die Aktion als Selbstzweck durchgeführt werden; dann spricht man von intrinsischer Motivation; oder aber als Mittel zu einem anderen Zweck; dann liegt eine extrinsische Motivation vor. Zwei Beispiele dazu wären: Ein Hobbyfischer geht angeln. Dabei handelt es sich um eine primäre Motivation, denn er genießt das Angeln an sich und würde einen ihm gratis angebotenen gebratenen Fisch ablehnen. Ein Individuum geht einer Arbeit nach, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten. Hierbei liegt eine sekundäre Motivation vor, denn dieser Mensch geht nicht arbeiten, weil er an der Bewältigung des Berufes an sich interessiert ist, sondern, weil er das Geld für andere Zwecke verdienen will. Festzuhalten ist die Tatsache, daß die primäre bzw. intrinsische Motivation die optimale für den Menschen ist, bei der er maximal engagiert und saturiert ist.

1.2 nach Reinhard K. Sprenger

Reinhard K Sprenger sieht einen gravierenden Unterschied zwischen Motivation und Motivierung. Damit möchte er die Fremdsteuerung (Motivierung) eindeutig von der Eigensteuerung (Motivation) des Individuums trennen. Die Motivation fragt seiner Meinung nach nach dem Warum, wohingegen die eigentlichen Führungsaufgaben - die Motivierung - in dem Wie bestehen. Motivation ist also der „Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft des Mitarbeiters“. Motivierung hingegen ist das „Erzeugen, Erhalten und Steigern der Verhaltensbereitschaft durch den Vorgesetzten bzw. durch Anreize“. In der gängigen Managementliteratur wird

das Wort Motivierung vermieden, weil nach Sprengers Ansicht dann die vorhandene Nähe zur Manipulation zu offensichtlich wäre. Motivierung beschreibt wie alle Verbalsubstantive mit der Endung *-ung* den Ablauf eines Geschehens. Motivation mit der Endung *-(t)ion* hingegen beschreibt einen Zustand. Es bleibt dabei aber unumstritten, daß Motivation (im allgemeinen Sprachgebrauch) sehr eng mit Manipulation verknüpft ist. „Motivation ist die Fähigkeit, einen Menschen dazu zu bringen, das zu tun, was man will, wann man will und wie man will - weil er selbst es will. Diese vollmundige Manipulationsverherrlichung Dwight D. Eisenhowers - [...] - kaschiert nur noch mühsam den Verlust der Eigensteuerung durch scheinbare sprachliche Paradoxie.“ Daraus ergibt sich sein kontroverser Ansatz, daß Motivation ein Holzweg unserer Zeit ist. Seiner Meinung nach wird durch Motivation, die er als Antreiber-Praxis versteht, das Gegenteil erreicht. Der zu Motivierende verhält sich als Folge dessen kontraproduktiv und der angestrebte Leistungseffekt wird überhaupt nicht erlangt. Sein Motto:

Alles Motivieren ist Demotivieren.

Vor allem greift er die Tatsache an, daß vielfach versucht wird, Motivation über das Einkommen der Mitarbeiter wird zu steuern. Die Aussicht auf Extracash verleitet zu einer höheren Arbeitsbereitschaft, hindert aber den gesamtunternehmerischen Ablauf. So werden Mitarbeiter untereinander ausgespielt aufgrund möglicher Individual-Boni und die abteilungsübergreifende Kooperation nahezu ausgeschaltet. Motivation erklärt sich an den fünf großen „B's“: Belohnen, Belobigen, Bestechen, Bedrohen, Bestrafen. Mitarbeiter werden zu Meistern wie man das bestehende Anreizsystem positiv für sich nutzen kann, d.h. wie man den Bonus, die Prämie etc. bekommen kann ohne wirklich die erwartete Leistung bringen zu müssen. Auch auf der Führungsebene beobachtete Sprenger, daß sich vor allem die schwächeren Manager mit den Tips und Tricks der Mitarbeitermotivation auseinandersetzen, wohingegen die erfolgreichen

Manager entgegen der allgemeinen Auffassung gar nicht motivieren und allen Formen von Anreizsystemen skeptisch gegenüber stehen.

1.2 nach Hans Christian Altmann

Hans Christian Altmann vertritt die allgemeine Auffassung von Motivation. Eben diese, die von Reinhard K. Sprenger kritisiert und als falsch gesehen wurde. Er setzt sich mit dem Motivationsbegriff indirekt auseinander, d.h. er gibt keine Definition seines Verständnisses von Motivation. Dafür nennt er aber viele Punkte, die Motivation begünstigen bzw. erzeugen. Wichtige Kriterien, damit sich Mitarbeiter motiviert fühlen, sind z.B. der Führungsstil, die Unternehmenskultur und das Betriebsklima. Ein Manager muß „Führungstalent und Geschick im Umgang mit Menschen“ haben; vor allem, wenn er oder sie zu den Topmanagern gehören will. Unternehmenskultur bedeutet für ihn, ein Umfeld schaffen:

- in dem sich der Mitarbeiter bei der Arbeit wohlfühlt,
- in dem eine Atmosphäre herrscht, die auf gegenseitigen Respekt beruht,
- in dem man versucht, die persönlichen Ziele und Wünsche der Mitarbeiter in einen Einklang mit den Unternehmenszielen zu bringen,
- in dem man den Mitarbeitern hilft, in ihrer Firma ein Okay-Gefühl zu erleben,
- in dem man den einzelnen Mitarbeiter als Individuum respektiert.

Sind diese Ziele in einem Unternehmen verwirklicht worden, empfinden die Mitarbeiter das Betriebsklima als sehr gut, fühlen sich an ihrem Arbeitsplatz wohl und sind motivierte - und damit produktive - Mitarbeiter. Dabei muß aber deutlich gemacht werden, daß es Firmen wie Apple Computer Inc., die ihre Mitarbeiter unter anderem damit motivieren, daß sie weder ein Top-Down- noch ein Consensus- Management haben, daß Mitarbeiter Aufgaben, die sie unzufrieden stimmen, dem Team mitteilen, damit ein

anderer Kollege diese Tätigkeit übernehmen kann, der sich durch sie herausgefordert fühlt, genauso um Leistung und Gewinn geht wie Firmen, die sich um die Motivation ihre Mitarbeiter kaum Gedanken machen. Das Ziel heißt ganz klar:

Statt Frustration Motivation!

Motivierte Mitarbeiter werden ihre Aufgaben verantwortungs- und qualitätsbewußter, kreativer und leistungsbereiter erfüllen. Eine positive Unternehmenskultur zahlt sich also in jedem Fall aus. Besonders deutlich wird die Notwendigkeit motivierter Mitarbeiter, wenn man bedenkt, wie sich die sogenannte innere Kündigung auf das Unternehmen auswirken. Innere Kündigung bedeutet, daß ein Mitarbeiter, der auch in einer Führungsebene tätig sein kann, innerlich dem Betrieb gekündigt hat. Er oder sie wird nur noch „Dienst nach Vorschrift“ absolvieren, aber keine Kreativität und Leistungsbereitschaft in das Unternehmen mehr einbringen. Dadurch entstehen der Firma erhebliche Kosten, die meistens kaum meßbar sind, denn dieser Mitarbeiter wird nicht unbedingt viele Fehltage haben, aber dafür kaum freiwillige Überstunden leisten, seine Arbeit eher fehlerhaft ausführen, was auch einen schlechten Umgang mit Kunden und deren Wünschen beinhaltet, und zu seinen Vorgesetzten wie eventuell auch zu

seinen Kollegen ein schlechtes Verhältnis aufbauen, das das Betriebsklima, und damit die Motivation aller Mitarbeiter, nachhaltig stört.

2. Ausgewählte Motivationsfaktoren

2.1 Ausgewählte allgemein gültige Motivationsfaktoren

Um seine Mitarbeiter richtig motivieren zu können, müssen bestimmte Faktoren von den Führungskräften beachtet werden. Unbedingt erforderlich ist die ständige Kommunikation zwischen ihnen und den Mitarbeitern, genauso wie die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern, die von den jeweiligen Vorgesetzten gefördert werden muß. Dazu gehört natürlich auch, daß der Vorgesetzte konstruktive Kritik ernst nimmt, seinen Untergeben zuhört, Fragen stellt und Feedbacks an jeden Einzelnen weiterleitet. „Offene Kommunikation bedeutet Interesse, Aufmerksamkeit und gegenseitigen Respekt.“ Ebenso spielen Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung eine Rolle. Jeder Angestellte möchte einen ihm gerecht werdenden Arbeitsplatz haben; dazu zählt vor allem eine ergonomische Gestaltung. Allerdings steht die Ausstattung nicht im Vordergrund, d.h. „[...] wenn das physische Arbeitsmilieu zufriedenstellend ist, trägt eine weitere Verbesserung nur in geringem Ausmaß dazu bei, den Arbeitseinsatz zu erhöhen“. Anders verläuft die Zufriedenheit bei der Arbeitszeitgestaltung. Besonders in unseren heutigen, die einem ständigen Wertewandel unterworfen ist, werden flexible Arbeitszeitmodelle immer wichtiger. Jeder einzelne Mitarbeiter möchte in den organisatorischen Ablauf und Entscheidungsprozeß des Unternehmens mit einbezogen werden und daran seine Arbeitszeit souverän koppeln. Dadurch wird die Identifikation mit der Arbeitszeitplanung und der Tätigkeit an sich bewirkt, die den Mitarbeiter zu einem flexiblen Kleinunternehmer innerhalb des Gesamtunternehmens macht. Weigert sich ein Unternehmen diesen Anforderungen gerecht zu werden, muß es mit einer hohen Fluktuationsrate und Unzufriedenheit seitens der Mitarbeiter rechnen. Ein Beispiel für derartige flexible Arbeitszeitmodelle ist das sogenannte „Cafeteria-Modell“ oder auch 4-Tage-Woche genannt, das durch den Volkswagen Konzern

berühmt wurde. Weitere Möglichkeiten sind in folgender Abbildung dargestellt:

Änderungen	Stunde	Tag	Woche	Monat	Jahr	Leben
Verkürzen	Belastungspausen		35-Stunden-Woche Compression of workweek/month (9 for 10) Teilzeitarbeitsplätze		Urlaubsverlängerung 1/2 Dezember	Verkürzung der Lebensarbeitszeit
Gleiten	Gleiten der Mittagspause	Gleiten	Swingtime	KAPOVAZ		Gleitender Übergang in den Ruhestand
Sharen			Job Sharing „Teilarbeitsplatz“ zu Hause			
Aussetzen	Belastungspausen (andere Arbeit)	Bonus Brückentage	Swingtime		Urlaubsübertragung	Neuorientierung in der Mitte des Lebens (40), Urlaubsübertragung
Ansparen		Bonus Brückentage	Swingtime		Urlaubsübertragung	Ansparen von Urlaub zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit

Abbildung 1: Flexible Arbeitszeitmodelle

2.2 Beispielhafte Darstellung eines Entlohnungssystems

Die Beurteilung von Entlohnungssystemen ist ein komplexes Thema, auf das hiermit separat eingegangen werden soll, auch wenn es ebenso allgemein gültigen Charakter hat wie die unter 2.1 vorgestellten Motivationsfaktoren.

Die folgende Abbildung zeigt die Anforderungen, die an jedes Entlohnungssystem gestellt werden.

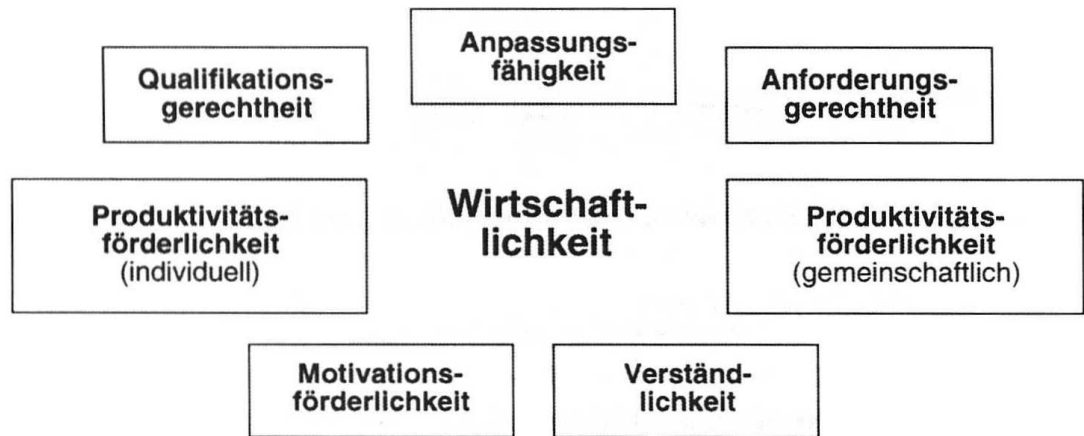


Abbildung 2: Bewertungskriterien für Entgeltsysteme

Das Einkommen hat verschiedene Bedeutungen, die je nach der Persönlichkeit des Mitarbeiters in differenzierter Art und Weise im Vordergrund stehen. Der primäre Zweck ist natürlich die Sicherung des Lebensunterhaltes. Darüber hinaus hat der Verdienst auch einen Statuscharakter, der sich innerbetrieblich und außerbetrieblich – z.B. zwischen Nachbarn und Freunden - äußert. Wer mehr verdient, wird automatisch von Kollegen und Bekannten als erfolgreicher und geschätzter angesehen. Nicht selten ist der Verdienst mit Neid der Mitmenschen verbunden, wobei dieser von derjenigen Person nicht selten auch noch geschürt wird. Mit jeder Gehaltserhöhung wird der berufliche Erfolg bestätigt. Allerdings kann das verdiente Geld auch für eine innere Leere an Gefühlen und zwischenmenschlichen Beziehungen desjenigen entschädigen. Deutlich gemacht werden muß, daß das Einkommen einen hohen Arbeitsanreiz darstellt, aber bei weitem nicht allein stehen darf. Die Komplexität menschlicher Wertevorstellungen verursacht, daß Geld nur einer von

mehreren Motivationsfaktoren sein kann, der Leistungsanreize ausübt. Die unter 2.1 genannten Faktoren stehen ebenso im Vordergrund.

Beispielhaft soll hier das Entlohnungssystem „Gain-Sharing“ vorgestellt werden. Dabei handelt es sich um ein Modell, das Gruppenarbeitssysteme, die auf Qualität und kontinuierliche Leistungssteigerung abzielen, voraussetzt. Grundlage bildet die sogenannte Basis-Effektivitätskennziffer, die durch das Verhältnis von direkter Vorgabezeit zu insgesamt aufgewendeter Zeit während eines festgelegten Produktionszeitraums bestimmt ist. Dabei muß die Summenvorgabezeit einen entsprechend großes und repräsentatives Typen- und Mengenspektrum umfassen. Die aufgewendete Zeit beinhaltet auch alle indirekten Zeitvolumen des genau abgegrenzten Arbeitssystems, so daß das gesamte Zeitvolumen zur Grundlage der Berechnung der benötigten Produktionsmenge herangezogen wird. Die nachfolgende Grafik verdeutlicht diesen Prozeß.

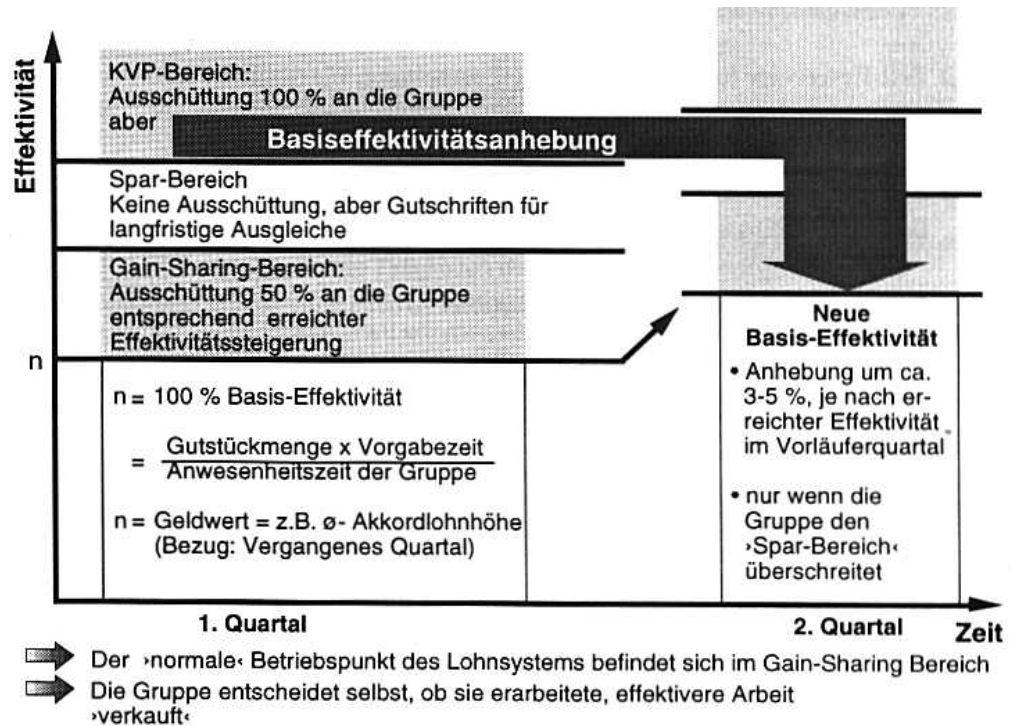


Abbildung 3: Funktionsprinzip von Gain-Sharing

Vorteile dieses Modells sind:

- Einbeziehung indirekter produktiver Tätigkeiten, wie z.B. Transport und Prüfung
- Gruppenorientiertes Entgeltsystem, das qualitätsfördernd wirkt
- Bereitschaft zu flexibel gestalteter Arbeitszeit
- Durchlaufzeitenreduzierung und Umrüstzeitenminimierung
- Nichtwertschöpfende Tätigkeiten werden hinterfragt und damit die „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesse“ angeregt

Natürlich hat auch dieses Modell seine Nachteile, die im Einzelnen wie folgt aussehen:

- Optimierung bezieht sich nur auf das Arbeitssystem, nicht aber auf das Gesamtunternehmen
- Steigende Produktivität erfordert wachsende Absatzmärkte, die aber von dem jeweiligen Arbeitssystem nicht beeinflusst werden können, sonst drohen Freischichten, Verdienstauffälle oder Freisetzungen
- Mögliche Leistungsverdichtung durch Konzentration auf Vorgabezeiten kann zur Vernachlässigung indirekter Aufgaben führen

2.3 Ausgewählte Motivationsfaktoren im Vertrieb

2.3.1 Bildung von Verkaufsteams

Im Hinblick auf die sich ständig verändernde Umwelt müssen Unternehmen vor allem in ihrer Vertriebsstruktur umdenken. Die klassischen Außendienstmitarbeiter, die als Einzelpersonen agieren und selbst Arbeitsgruppen sind nicht effektiv genug, um auf alle anfallenden Kundenwünsche einzugehen. Aus diesem Grund schlägt Josef H. Eiterer die Bildung von Verkaufsteams vor, die sowohl aus Innen- wie Außendienstmitarbeiter bestehen. Dadurch entsteht eine vernetzte Vertriebsorganisation „[...] in der die Marketingleistung nicht mehr einzelnen Personen übertragen und gutgeschrieben wird, sondern dem gesamten Verkaufsteam [...]“. Diese Verkaufsteams zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Die Teammitglieder sind personell so strukturiert, daß sie sich gegenseitig mit ihren speziellen Fähigkeiten, Erfahrungen und Know-how ergänzen und unterstützen.

- Sie engagieren sich stärker für gemeinsam gesetzte Ziele und übernehmen wechselseitig die Verantwortung zur Zielerreichung des gesamten Teams.
- Herausforderungen und Hindernisse werden gemeinsam durch offene Kommunikation, Vertrauen und soziale Akzeptanz bewältigt.
- Die herrschende hohe Arbeitsdisziplin ist mit einer hohen Selbstorganisation verbunden.
- Die Teammitglieder freuen unter Berücksichtigung ihrer persönlichen Leistungsfähigkeit sich am Erreichen der Arbeitsziele.

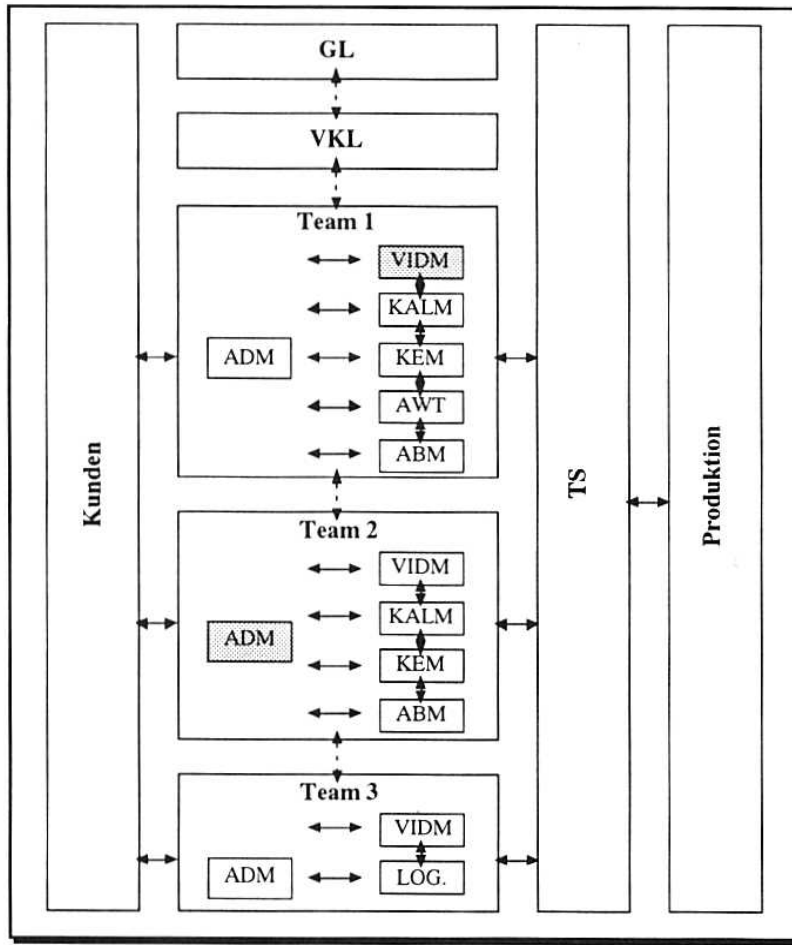
Die oben beschriebenen Merkmale optimieren die Arbeitsweise von Teams in der Gestalt, daß sie wesentlich schneller und zielgerichteter auf neue

Herausforderungen und Veränderungen reagieren können als Einzelkämpfer. Jeder akzeptiert die Abhängigkeit von den anderen Teammitgliedern, setzt seine Fähigkeiten und Talente zum Erreichen des Gesamtziels ein und erzieht sich und die anderen zur Verantwortung für das Team. Verkaufsteams zeichnen sich durch hohe Arbeitszufriedenheit und Motivation aus, da sie in viel geringerem Maße im Unternehmensgefüge gefangen sind als Einzelpersonen und Arbeitsgruppen. Innerhalb der strategischen Vorgaben können sie eigene Lösungen für Marketing-, Verkaufs-, Distributions- und Preiskonzepte entwickeln. Sie setzen sich also die organisatorischen Ziele selbst. Nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang, daß selbstverständlich auch in einem Verkaufsteam ein Teamleiter benannt werden muß. Die nachstehende Abbildung zeigt die Zeichenerklärung zu Abbildung 5, die einen typischen Organisationsaufbau eines Verkaufsteams darstellt.

Zeichenerklärung:

VKL = Verkaufsleitung	K & E = Konstruktion & Entwicklung
KL = Konstruktionsleitung	KEM = Mitarbeiter K & E
AVL = Arbeitsvorbereitungsleitung	AWT = Anwendungstechnik
VAD = Verkaufsaußendienst	AWTM = Mitarbeiter AWT
ADM = Außendienstmitarbeiter	AB = Technische Auftragsbearbeitung
VID = Verkaufsinendienstleitung	ABM = Mitarbeiter AB
VIDM = Innendienstmitarbeiter	TS = Terminsteuerung
KAL = Kalkulation	TSM = Mitarbeiter TS
KALM = Kalkulationsmitarbeiter	

Abbildung 4: Erklärung zu Abbildung 5




 Teamleiter

Abbildung 5: Beispielhafte Organisation von Verkaufsteams**2.3.2. Leistungsorientierte Entlohnung von Verkaufsteams**

Teamentlohnungssysteme werden kaum angewandt, weil zum einen die Zeitbelastung für Vorbereitung, Durchführung, Auswertung, Steuerung, Pflege und Darstellung sehr kompliziert sind und zum anderen viele Manager immer noch annehmen, daß eine Teamentlohnung nur die kollektive Leistung bewertet und diese sich damit auf ein niedrigeres Niveau als die Individualleistung festsetzt. Das passiert aber nur, wenn die Bewertung der Leistung ausschließlich auf rein finanzieller und quantitativer Ebene erfolgt. Für die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden ist es unbedingt erforderlich, daß auch die qualitativen Aspekte berücksichtigt

werden. Eine ausgewogene Leistungsbewertung stützt sich auf die Kernkriterien der Unternehmensstrategien und kombiniert harte Faktoren wie z.B. Umsatz und Senkung der Lagerkosten mit weichen Faktoren wie z.B. Kundenorientierung und Teamfähigkeit.

Josef H. Eiterer schlägt deshalb eine Entlohnung vor, die aus fixen und variablen Bestandteilen besteht; d.h. jedes Teammitglied kann durch die Erhöhung seiner Leistung auch sein Einkommen erhöhen, ungeachtet dessen ob es sich dabei um ein Innendienst- oder Außendienstmitglied handelt. Das bedeutet, daß sowohl die Individual- als auch Teamleistung bewertet wird. Dafür erhalten die Teammitglieder für Grundtätigkeiten einen Basislohn und für die über den Zielkriterien liegende Leistung eine leistungsorientierte Entlohnung. Ebenso wie für die unter 2.1 und 2.2 beschriebenen Motivationsfaktoren gilt bei Verkaufsteams, daß monetäre Anreize allein keine Leistungssteigerung forcieren können. Eine genauso wichtige Rolle spielen soziale Kriterien wie Anerkennung und Selbständigkeit und emotionale Erfolgserlebnisse des gesamten Verkaufsteams.

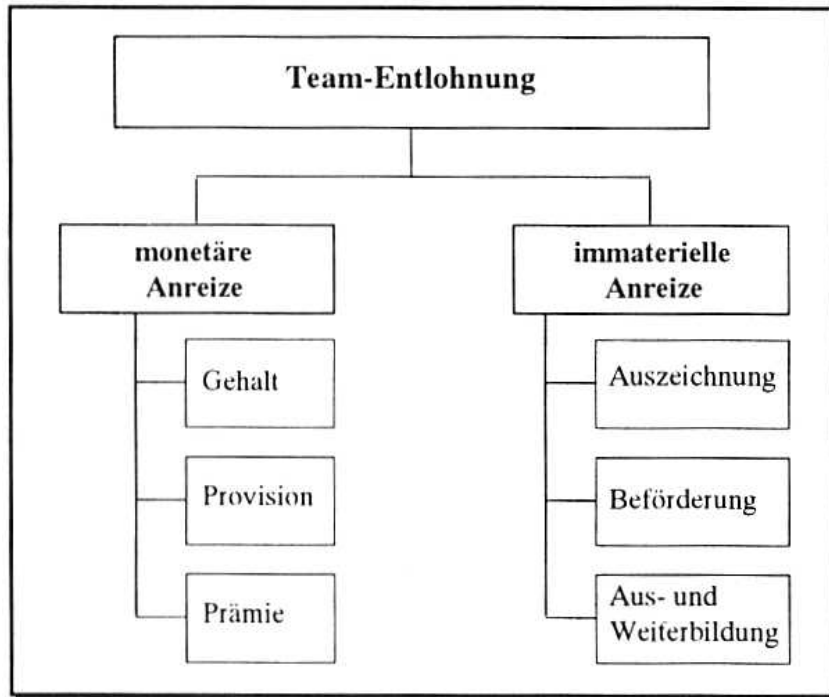


Abbildung 6: Materielle und immaterielle Anreize der Teamentlohnung

Wichtig bei der Teamentlohnung ist, daß die Meßkriterien so festgelegt werden, daß das Verkaufsteam zu Höchstleistungen angeregt wird. Deshalb wird meistens ein 90%-Niveau für die Meßkriterien angesetzt, so daß bei einem normalen Arbeitseinsatz die Zielvorgaben erreicht werden können und bei Überschreitung derer die variable Teamentlohnung hinzukommt. Würde die Meßskala auf unrealistische 100% gelegt werden, wären die Teammitglieder leicht zu demotivieren und das Scheitern des Teamentlohnungssystems vorprogrammiert. Andersherum bei zu „weicher“ Festlegung der Meßkriterien würden nicht genug Anreize für hervorragende Leistungen geschaffen.

2.3.2.1 Möglichkeiten der Basisentlohnung

a) Festgehalt:

Ein Festgehalt ist eine monatliche Zahlung, die der Mitarbeiter unabhängig von seiner erbrachten Leistung erhält. Diese Zahlung unterliegt den gesetzlichen und tariflichen Bestimmungen und stellt somit ein gesichertes Einkommen dar. Im Innendienst ist diese Form der Bezahlung meistens die Regel im Gegensatz zum Außendienst. Diese Entlohnungsart ist allerdings wenig motivierend zur Leistungssteigerung, da das Einkommen nach oben hin begrenzt ist und keine leistungsgerechte Bezahlung möglich ist.

b) Lineare Umsatzprovision:

Dabei handelt es sich um die gängigste variable Vergütungsform, die für Außendienstmitarbeiter angewandt wird. Für jede Mark Umsatz erhält der Mitarbeiter einen gleichbleibenden Provisionssatz unabhängig vom Gesamtumsatz. Für dieses Modell sprechen die einfache Handhabung und gute Überschaubarkeit seitens des Unternehmens und der hohe Leistungsanreiz für die Außendienstmitarbeiter. Allerdings wird ihr Augenmerk hauptsächlich auf den Umsatz gelenkt, mögliche Kundengruppen könnten vernachlässigt werden und es besteht die Gefahr von Hochdruck- und Preisverkäufen.

c) Progressive Umsatzprovision:

Hierbei werden Umsatzgrößenklassen definiert, die bei Übersteigerung einen Anstieg der Provision des Außendienstmitarbeiters zu Folge haben. Zwei Modelle werden verwendet. Zum einen die Verprovisionierung des Gesamtumsatzes oder zum anderen die Verprovisionierung der einzelnen Umsatzgrößenklassen. Die erste Variante stellt einen größeren Anreiz für die Mitarbeiter dar, dafür ist sie wesentlich kostenintensiver für die Unternehmen. Die Zweite Methode ist wesentlich differenzierter und gerechter.

d) Degressive Umsatzprovision:

Bei diesem Modell stagnieren oder sinken die Provisionen bei gleichzeitig steigendem Umsatz, was natürlich keinen Leistungsanreiz darstellt. Deshalb wird in der Praxis eine Kombination aus linearer und

degressiver Verprovisionierung bevorzugt, weil damit überhöhte Provisionen vermieden werden können.

e) Differenzierte Umsatzprovision:

Die hiermit festgelegten unterschiedlichen Provisionssätze richten sich nach z.B. Produkt- oder Kundengruppen oder Saisonzeiten. In der Praxis ist dieses Modell schwierig anzuwenden, da sehr schnell die Überschaubarkeit verloren geht. Der Außendienst hat den Vorteil, daß er individuell steuern kann. Auch hier ist eine Kombination mit linearen oder progressiven Modellen von Vorteil.

f) Deckungsbeitragsprovision:

Durch dieses System wird der Außendienstmitarbeiter veranlaßt kostenbewußt und gewinnorientiert zu handeln. Auch hier können unterschiedlich Provisionssätze festgelegt werden. Allerdings ist die Umsetzung dieses Modells sehr schwierig, denn es erfordert ein EDV-gestütztes Kostenrechnungssystem, die Unternehmen fürchten um die Datensicherheit, der Anpassungsaufwand ist enorm und dem Mitarbeiter fehlt die direkte Motivation, da der Umgang mit Deckungsbeiträgen komplizierter ist als mit Umsätzen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Basisentlohnung immer den individuellen Einsatz jedes Mitarbeiters honoriert. Es ist sinnvoll den Innendienstmitarbeiter für seine Grundtätigkeit mit einem Festgehalt zu bezahlen und die Entlohnung des Außendienstmitarbeiters in ein Fixum einen variablen Teil zu splitten.

2.3.2.2 Möglichkeiten der variablen Teamentlohnung

Die variable Teamentlohnung soll die Leistungen des gesamten Teams, das aus Innen- und Außendienstmitarbeitern besteht, finanziell honorieren, denn der Erfolg – das Erreichen der Zielsetzung – kann nur von allen gemeinsam bewerkstelligt werden. Gleichzeitig fördert es die Zusammenarbeit im Team, schafft Synergien, erhöht die Disziplin und nicht zuletzt motiviert es jeden

Einzelnen, sein Bestes zu geben. Zuerst muß allerdings eine Bemessungsgrundlage bzw. eine Kombination verschiedener Kriterien festgelegt werden, die sich nach den Unternehmenszielen richten. Es sollte dabei aber immer ein Umsatz- oder Ertragskriterium enthalten sein, das mit bis zu zwei weiteren kombiniert wird wie z.B. Kundenzufriedenheit oder Teamverantwortung. Die Gewichtung der einzelnen Faktoren muß über ein Punktesystem reguliert werden. Die Entlohnung kann mit Hilfe von Provisions- oder Prämienmodellen erfolgen. Provisionsmodelle zeichnen sich durch die Abhängigkeit der Bezugsgröße von absoluten Geldbeträgen aus, z.B. in Prozent von DM-Wertschöpfungsbeiträgen. Bei Prämien wird ein Absolutbetrag in DM festgelegt, der anhand von definierten Zielerreichungsgraden ausgezahlt wird. Damit können auch Kriterien wie Neukundengewinnung bewertet werden. Welches System gewählt wird oder ob beide kombiniert werden, hängt von der Unternehmenssituation ab. Auf jeden Fall stellen beide eine hohe Motivation für die Mitarbeiter dar.

a)

Lineare Provisionsmodelle:

Genauso wie der Basisentlohnung sind diese Modelle sehr überschaubar. Sie haben aber den Nachteil, daß im oberen Leistungsbereich der Einkommenszuwachs nur gering im Verhältnis zur geleisteten Anstrengung ist.

b) Progressive Provisionsmodelle:

Besser gleichen dieses unter a) beschriebene Defizit die progressiven Modelle aus. Damit wird der Leistungsanreiz, d.h. die Motivation der Mitarbeiter, wesentlich erhöht. Auch hier besteht die Gefahr, daß das Einkommen überdimensional ansteigt.

c) Differenzierte Verprovisionsmodelle:

Auch hier wird wie unter 2.3.2.1 Punkt g) beschrieben, die lineare Provision nach verschiedenen Kriterien aufgeschlüsselt und kann mit progressiven wie degressiven Modellen kombiniert werden. Allerdings muß berücksichtigt werden, daß die Differenzierung nicht zu sehr ausgeweitet wird, daß die Übersichtlichkeit verloren geht und damit die Motivation der Mitarbeiter nachläßt.

d) Sockelprovisionsmodelle:

Jedes Jahr wird ein sogenannter Sockelwert auf der Basis der Vorjahresdaten festgelegt. Die variable Entlohnung erfolgt dann erst bei Überschreiten des Sockelwertes. Wie unter 2.3.2 erwähnt, wird meistens ein Wert von 90% angesetzt. Es ergeben sich hierbei Kombinationsmöglichkeiten mit allen beschriebenen Modellen a) bis c).

e) Prämiensysteme:

Auch Prämiensysteme können linear, progressiv oder degressiv gestaltet werden. Bei Erreichung bzw. Überschreitung eines bestimmten Wertes wird linear pro zusätzlichen Prozentpunkt eine zusätzliche Zahlung veranlaßt. Beispielhaft bedeutet das: Pro zusätzlichen Prozentpunkt werden 50 DM gezahlt. Bei Überschreitung um 10 Punkte bedeutet das eine Prämie von 500 DM. Vereinbart man ein Zielbündel sollte die

Prämie auch dann ausgezahlt werden, wenn nur ein Kriterium erfüllt wurde. Ansonsten besteht die Gefahr der Demotivation der Mitarbeiter.

f) Kombination von Provisions- und Prämienmodellen:

Die Kombination dieser beiden Systeme ist möglich und vor allem sinnvoll, wenn Umsatz- bzw. Ertragsleistungen mit Hilfe von Provisionen und Prämien bei Verbesserung der Kundenzufriedenheit oder der Reklamationsquote ausgezahlt werden.

Die Auszahlung der Teamentlohnung erfolgt nach folgendem Schema und kann quartalsweise, halbjährlich oder jährlich ausgezahlt werden.

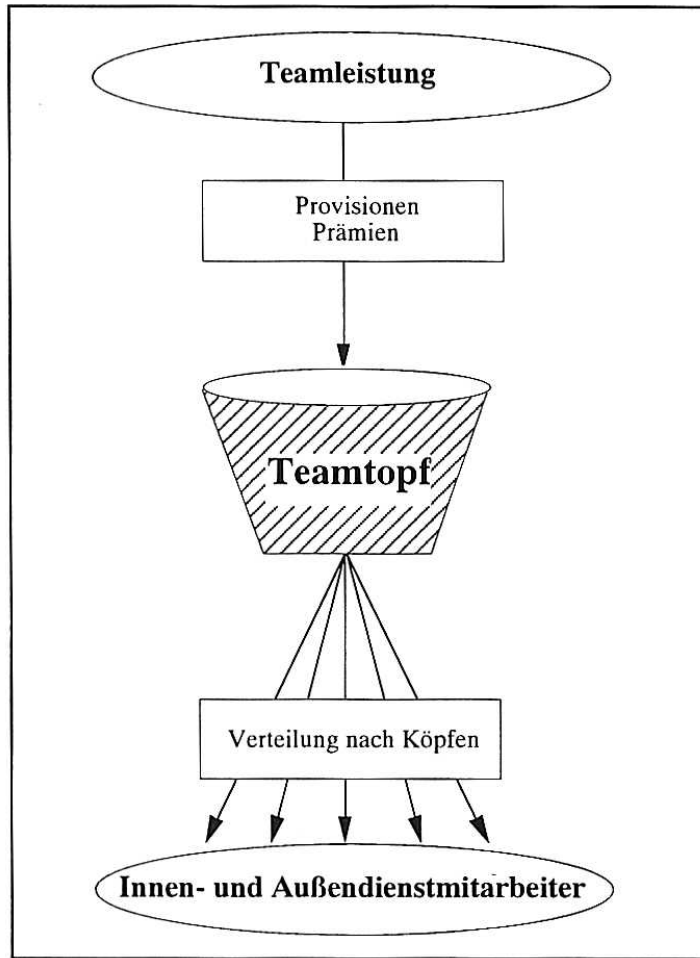


Abbildung 7: Auszahlung von Teamentlohnung
2.3.2.3 Ausgewählte immaterielle Motivationsfaktoren

Wie bereits vielfach erwähnt, kann Motivation nicht allein durch materielle Anreize erreicht werden. „Nachdem die Grundbedürfnisse über das materielle Einkommen befriedigt sind, strebt jeder Mensch danach, seine sozialen Bedürfnisse bis hin zur Selbstverwirklichung zu realisieren.“ Im Folgenden soll eine kleine Auswahl von möglichen Anreizfaktoren gegeben

werden. Im Allgemeinen sind der Kreativität hier keine Grenzen gesetzt. Jedes Unternehmen kann für sich entscheiden, welche es wählt. Sinnvoll ist dabei sich an den jeweiligen Mitarbeiter anzupassen.

Mögliche immaterielle Motivationsfaktoren:

- Verleihung von Titeln und Urkunden
- Öffentliche Belobigungen auf unternehmensinternen Veranstaltungen
- Berufungen zu Tagungen und Konferenzen
- Angebot von Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen
- Verleihung von Vollmachten, die über das organisatorisch Notwendige hinaus gehen
- Freie Arbeitszeitgestaltung ohne Stempeluhren
- Vergabe von Anerkennungspräsenten und Mitgliedschaften in betriebseigenen Clubs, soweit vorhanden

Die Liste könnte noch ins Unendliche fortgesetzt werden. Wichtig dabei ist, daß sowohl individuelle als auch Teamanreize gewährt werden.

3. Schlußbetrachtung

Nach wie vor spielt die Motivation eine große Rolle in unserer heutigen Unternehmenskultur. Mitarbeiter müssen sich in ihrem Arbeitsumfeld wohlfühlen, damit sie optimale Leistungen erbringen können. Der Ansatz von Reinhard Sprenger ist sehr kontrovers gewählt. Mit Sicherheit hat er eine interessante Fragestellung aufgeworfen, aber daß Motivation sich immer in Demotivation umkehren soll, halte ich für eine zu einfache Erklärung für das Phänomen, daß Mitarbeiter durch die angebotenen Maßnahmen nicht immer motiviert sind. Für wahrscheinlicher erachte ich die These, daß in diesen Fällen Leistungsanreize nicht im zufriedenstellenden Maß angeboten wurden. Sprengers Ansatz gilt möglicherweise für höhere Führungsebenen, für Mitarbeiter im Außendienst, die im Allgemeinen weniger Kontakt zum Unternehmen haben und somit mehr auf sich allein gestellt sind oder für

Mitarbeiter, die sich aus sich selbst heraus motivieren können. Diese Personengruppen zählen aber bei weitem nicht zum Hauptanteil einer Belegschaft. Führungskräfte müssen sich mit den unterschiedlich strukturierten Persönlichkeiten ihrer Untergebenen auseinandersetzen. Nur so können sie individuell und damit wirklich motivieren. Selbstverständlich muß sich auch das Unternehmen im Ganzen Gedanken über Motivationsvorstellungen – im Besonderen über immaterielle Anreize - machen.

Zum Abschluß zitiere ich eine populärwissenschaftliche These von Ursula Gersbacher, die kurz und prägnant ausdrückt, was einen motivierten Mitarbeiter im Vertrieb auszeichnet:

„Nur ein glücklicher Verkäufer ist ein guter Verkäufer“

LITERATURVERZEICHNIS

Reinhard K. Sprenger (1992): Mythos Motivation,
Campus Verlag 1992

Hans Christian Altmann (1989): Motivation der Mitarbeiter,
Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH 1989

Gisela Hagemann (1990): Die hohe Schule der Motivation,
verlag moderne industrie

Josef H. Eiterer (1997): Leistungsgerechte Vergütung für Verkaufsteams,
Gabler Verlag

Werner Correll (1983): Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf,
verlag moderne industrie

Hans-Jörg Bullinger (1996): Erfolgsfaktor Mitarbeiter,
B.G. Teubner

Ursula Gersbacher (1991): Außendienst und Verkauf,
Wilhelm Heyne Verlag GmbH & Co.KG