

# Nichtfinanzielle Anreizsysteme in Verkauf und Vertrieb

**Motivation kann nicht allein mit den im Verkauf gängigen, finanziellen Anreizen in Form von Prämien, Boni oder Incentives erreicht werden, weil sich die Verkäufer mehr auf die Berechnung und schlimmstenfalls die Manipulation des variablen Einkommensanteils konzentrieren als auf den Wettbewerb oder den Kunden.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- wo die Grenzen materieller Anreizsysteme liegen,
- welche Gefahren rein umsatzbezogene, kurzfristige Motivationsmittel bergen,
- was nichtfinanzielle Anreize bezwecken und worauf man bei solchen Motivationsinstrumenten achten muss.

VOLKER HASSMANN

## Die Grenzen materieller Anreizsysteme

Leistung muss sich lohnen – eine altbekannte und zutreffende Aussage zugleich. Das wird in keinem anderen Bereich so deutlich wie in der Gruppe der Spitzenverkäufer im Außendienst. Nirgendwo sonst werden Erfolg und Zielerreichung direkter honoriert als in den besonderen Gehaltsstrukturen des Außendienstes: Variable Vergütungsanteile und Leistungsanreize über Prämien und Incentives bestimmen hier nach wie vor die Höhe der individuellen Bezüge. Doch ob oder inwieweit Leistung durch monetäre Anreize zu steigern ist, daran scheiden sich die Geister. So kommt der amerikanische Motivationsforscher Alfie Kohn aufgrund von Studien zu dem Schluss, dass Geld Leistung nicht nur nicht immer fördere, sondern der Prämienköder den Motivationseffekt für wichtige Bereiche sogar gegen Null drücke, weil der Mitarbeiter unbequeme und weniger lukrative Aufgaben

meide. Auch der Managementberater Reinhard K. Sprenger bestreitet, dass variable Einkommenssysteme oder finanzielle Incentives eine dauerhafte Leistungssteigerung bewirken [1] und fordert radikal, Motivation und Geld zu entkoppeln [2], weil vor allem Prämiensysteme und Verkaufswettbewerbe eine verhängnisvolle »Belohnungs- und Bestrafungsdynamik« innerhalb der Verkaufsmannschaft in Gang setzten.

Da ist sicher etwas Wahres dran – auch wenn diese Positionen, allzu konsequent durchgehalten, ins andere Extrem führen mögen. Die gängige Belohnungspraxis in deutschen Unternehmen orientiert sich zu 70 Prozent am erzielten Umsatz als wichtigster Zielgröße der Leistungsbemessung. Die Honorierung kurzfristiger Absatzerfolge scheint noch immer wichtiger zu sein als die Berücksichtigung qualitativer Aspekte der Verkaufsleistung wie Initiative, Selbstverantwortung, Kooperation und – immer wichtiger – Kreativität und Kundenorientierung. Dies ist ein Anlass, die bestehenden Anreizsysteme zu überdenken. Wenn Motivation mehr sein soll, als durch regelmäßige Leistungsspritzen Umsatzkönige zu züchten, muss das Bündel von Anreizen neben monetärem Entgelt auch immaterielle Komponenten enthalten, die neue Potenziale aus den Mitarbeitern schöpfen.

Unternehmen haben in den vergangenen Jahren viele Anstrengungen unternommen, um ihre Organisationsstrukturen »lean« zu gestalten, Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern. In den meisten Fällen hat dies auch zu deutlichen Produktivitäts- und Ertragssteigerungen geführt. Doch diese Strukturverbesserungen alleine werden in Zukunft nicht ausreichen, um wettbewerbsfähig agieren zu können. Flexibilität und Kundenorientierung rücken als Erfolgsfaktor immer stärker in den Mittelpunkt der Unternehmensaktivitäten. Konzentration auf den Kundennutzen und Steigerung der Kundenzufriedenheit sind mittlerweile genauso wichtig wie Produktqualität und Preisgünstigkeit. Das Potenzial der Mitarbeiter, insbesondere in Unternehmensbereichen mit direktem Kundenkontakt, wird zu einer der wichtigsten Unternehmensressourcen. Vom kompetenten Verhalten des Mitarbeiters, von seiner Fähigkeit, auf die individuellen

Bedürfnisse des Kunden einzugehen und langfristige Beziehungen zu den Kunden aufzubauen, hängt es ab, ob sich Kundenzufriedenheit und damit der langfristige Geschäftserfolg einstellt. Dieses Verhalten des Mitarbeiters im Vertrieb kann über Motivation und Identifikation gesteuert werden.

Das Unternehmen profitiert nicht nur von der Qualifikation und vom akquisitorischen Talent seiner Vertriebsmitarbeiter, sondern auch von deren Kreativität, Flexibilität und Lernbereitschaft. Um motivierte und zufriedene Mitarbeiter zu haben, müssen diese auch als Individuum mit eigenen Erwartungen und Wünschen anerkannt werden. Je mehr die unternehmensinternen Anreize diesen Ansprüchen und Erwartungen der Mitarbeiter entsprechen, desto größer deren Einsatzbereitschaft und Motivation. Die Erwartungshaltung und Orientierungsmuster haben sich durch diese weitergehenden Bedürfnisse verändert und werden von Geld als alleinigem Motivator nicht mehr abgedeckt.

Nicht nur haben klassische Verkaufswettbewerbe überwiegend das Ziel, Produkte rauszuverkaufen und Umsatz zu fördern. Ihr Bewertungssystem zielt zudem nur auf die Spitzenleute ab. Nach einer Untersuchung der Gemadi Agentur für Motivation und Kommunikation GmbH, die zu den größeren deutschen Incentive-Veranstaltern zählt, sind bei rund 72 Prozent der befragten Unternehmen die Gewinner der klassischen Verkaufswettbewerbe im Vorfeld schon bekannt. Es fehlt an Durchlässigkeit zwischen den Champions der Top-20-Prozent und dem Rest der unteren 80 Prozent. Zehn Prozent mehr Umsatz eines Spitzenmannes, sagen sich viele Vertriebsmanager, bringen mehr ein als zehn Prozent mehr Umsatz eines weniger effizienten Verkäufers.

Die üblichen Bewertungs- und Anreizsysteme vernachlässigen häufig, dass sich auch in den mittleren und unteren Ebenen zahlreiche Vertriebsmitarbeiter befinden, die sich durch gezielte Motivation schrittweise weiterentwickeln könnten und somit mittelfristig auch in der Lage wären, den Unternehmenserfolg zu steigern. Nicht jeder Verkäufer will vielleicht unbedingt Umsatzkönig sein, sondern findet

sein Erfolgserlebnis möglicherweise in der Rückgewinnung verlorener Kunden oder in seinem Beitrag zu einer Teamleistung. Anreizsysteme müssen deshalb auch auf die langfristige Selbstmotivation und Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen setzen, erfordern aber dafür eine entsprechende Anerkennungskultur im Unternehmen für diese Art der Leistungen.

### **Die fünf Elemente eines nichtfinanziellen Anreizsystems**

Anreize sind Instrumente zur Steuerung des Leistungsverhaltens. Sie sollen die Leistungsbereitschaft positiv beeinflussen und helfen, Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Ein Patentrezept beim Einsatz von Motivationsanreizen kann es indes nicht geben. Das Vertriebsmanagement muss lernen, sie auf die jeweilige Situation und die jeweiligen Mitarbeiter richtig anzuwenden. In einer Studie hat das Kundenmanagement-Zentrum des Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, untersucht, in welchen unterschiedlichen Gestaltungsfeldern immaterielle Anreizsysteme ansetzen können [3]:

#### Führungsverhalten

Die Führungsperson muss die Motive und Einstellung ihrer Mitarbeiter kennen und versuchen, deren Erwartungen zu befriedigen, sprich: sie zu motivieren. Hauptaufgabe des modernen Vertriebsmanagers ist heute vor allem, leistungsmotivierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Neue Führungsstile sehen die Beteiligung der Mitarbeiter und in immer stärkerem Maße die Einführung von Teamarbeit vor. Hier muss auch das Führungsmittel Motivation angepasst werden.

## Unternehmenskultur

Das gesamte Unternehmen, so wie es der Mitarbeiter erlebt, kann als ein ganzheitliches Anreizsystem verstanden und genutzt werden. Die jeweilige Unternehmenskultur umfasst die Werthaltung, Normen und Orientierungsmuster der Mehrzahl der Organisationsmitglieder. In dem Maße, wie Geschäftsleitung und Management das Unternehmen lebendig halten und sich im ständig verändernden Umfeld durch Veränderungen wie Teamarbeit, Prozessoptimierung, flache Hierarchien, offene Kommunikation und Empowerment der Mitarbeiter behaupten, wird sich auch die Distanz zwischen »oben« und »unten« verkürzen.

## Qualifikation

Bei den heutigen Markt- und Arbeitsverhältnissen braucht der Vertrieb Mitarbeiter, die ständig – kreativ und eigenverantwortlich – darüber nachdenken, was der Organisation gut tut und wie sie sich dafür weiterqualifizieren können. Investitionen in die Fortbildung der Mitarbeiter durch entsprechende Schulungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten können den Reiz wecken, sich weiter zu entwickeln.

## Arbeitsumfeld

Mitarbeiter sind Menschen im Unternehmen. Auch von der Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung hängt ab, wie weit sie sich für andere im Unternehmen einsetzen, ihr Know-how und ihre Energie investieren. Ein angenehmes Betriebsklima, in dem soziale Kontakte und Führungsverhalten (Umgangston!) eine wichtige Rolle spielen, ist ein erheblicher Einflussfaktor.

## Karriere

Mit dem Begriff Karriere wird im heutigen Sprachgebrauch meist Aufstieg und Beförderung in Verbindung gebracht. Doch in Zukunft werden nicht länger die Höhe der Position oder die Tiefe des Spezialwissens alleine entscheidend sein, sondern Mehrfachqualifikationen, kommunikative Kompetenz und der Gleichklang von Fach- und Führungsaufgaben. Dazu ist eine entsprechende Anerkennungskultur notwendig. Motivationsfaktoren wie Status in der Unternehmens- oder Abteilungshierarchie haben künftig keinen so absoluten Maßstabscharakter mehr wie früher.

### **Gestaltungsfelder für nichtfinanzielle Anreizsysteme**

Ein markt- und leistungsgerechtes Entlohnungs- und Provisionsmodell, insbesondere in der Vergütungsgestaltung von Außendienstmitarbeitern, deren Leistungen in direktem Zusammenhang zur Ertragslage des Unternehmens stehen, ist und bleibt ein nicht zu ersetzendes Instrument, um die Arbeit der Mitarbeiter zu bewerten und zu honorieren. Dies zeigen auch die Ergebnisse der IAO-Studie, die unter anderem ermittelte, wo Personalexperten und Führungskräfte von Unternehmen Anreizpotenziale sehen (Abbildung 1). Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass weiteren Gestaltungsfeldern mit nichtfinanziellen Anreizaspekten eine fast ebenso große Bedeutung beigemessen wird, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu motivieren.

Materielle und immaterielle Anreize dürfen demnach nicht getrennt betrachtet werden. Es kommt auf die richtige Mischung an.

Setzt man nur auf Prämien, die für die Erreichung besonderer Vertriebsziele (Auftragsprämie, Produktprämie, Prämie für den besten Verkäufer oder Sonderleistungen, Inkassoprämie, Teamprämie) ausgezahlt werden, besteht die Gefahr der Übertreibung durch einen Prämieneschwungel, der kaum noch transparent ist. Zudem kann es zu einer Gewöhnung bei Verkäufern führen, die ohne Prämie keine Spitzenleistung bringen oder nicht direkt umsatzbezogene Aufgaben (zum Beispiel Kundenpflege) zugunsten kurzfristiger Prämienziele vernach-

lässigen. Diese Gefahren lassen sich durch einen auf die besonderen Bedingungen der Vertriebsorganisationen abgestimmten Motivations-Mix vermeiden. Jeder Mensch hungert nach Anerkennung und Bestätigung; Beachtung, Lob oder Mitentscheidung sind Bedürfnisse eines jeden arbeitenden Menschen. Auch wenn es keine Ideallösungen oder verbindliche Regeln zur Motivation gibt, so lassen sich doch Trends und Bausteine aufzeigen, die neue Anreizkonzepte unterstützen können.

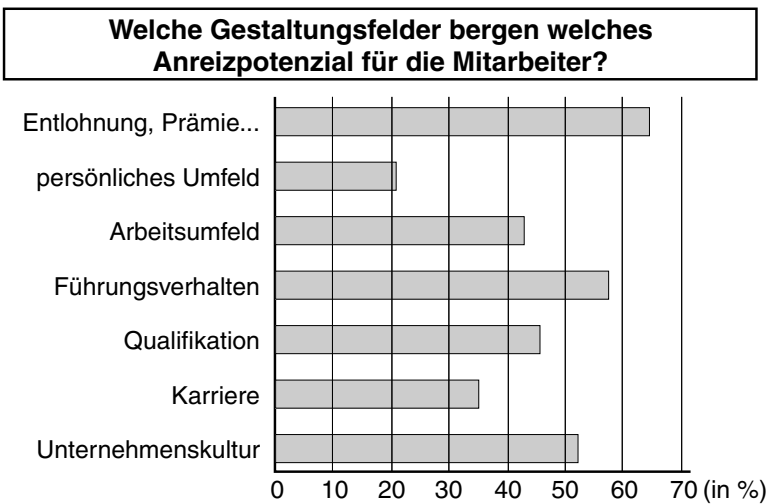


Abb. 1: Gestaltungsfelder (Quelle: Fraunhofer Institut IAO)

### Führungsverhalten

Nicht ausgesprochenes Lob, so sagt man, ist vorenthaltener Lohn. Schon mit richtigem Verhalten kann die Führungskraft oft Berge versetzen.

## **Feedback**

Ein Feedback, anerkennende Gespräche oder ein Lob wirken oft Wunder und bewegen langfristig mehr als zusätzliche Prämien. Das Feedback muss sich dabei nicht auf die Anerkennung der Mitarbeiter von oben nach unten beschränken, sondern sollte in alle Richtungen erfolgen: neben Mitarbeitergesprächen in der gegenseitigen Beurteilung der Mitarbeiter untereinander (zum Beispiel in Seminaren), in der Beurteilung von externer Kundenseite (Kundenorientierung) und in der Vorgesetztenbeurteilung durch den Mitarbeiter.

So entsteht eine offene Kommunikation und mehr Mitsprache. Erfolge werden erlebbar. Die Mitarbeiter bekommen ein realistisches Bild von sich selbst und ihrer Arbeit und erfahren Wertschätzung, Selbstverwirklichung und Entwicklungsmöglichkeiten. Für die Führungskraft ist es gleichzeitig ein Stimmungsbarometer der Mitarbeiter und ein Frühwarnsystem, um mögliche Problemfelder rechtzeitig zu orten.

### *Beachten:*

- ⇒ Feedback präzise, ehrlich und regelmäßig geben.
- ⇒ Führungskraft muss im Umgang mit Kritik selbst Vorbild geben.
- ⇒ Jede Beurteilung muss sichtbare Folgen haben.

## **Kleine Gefälligkeiten**

Meist sind es einfache Dinge ohne großen Aufwand, die motivieren. Das reicht vom persönlichen Gratulieren (mit einem Präsent) über die Auszeichnung des »Verkäufers/Teams des Monats« am schwarzen Brett oder in Firmenzeitungen bis zur Belobigung oder Auszeichnung bei Veranstaltungen in Anwesenheit des Vorstands. Dazu zählen auch Incentives, die nicht immer in exotische Fun-Trips für Rennlisten-Gewinner ausarten müssen, zum Beispiel:

- ⇒ Feste mit einem gewissen Ambiente
- ⇒ Wochenendausflüge
- ⇒ Konzert- oder andere Veranstaltungskarten

- ⇒ Gutscheine für Fitnesscenter
- ⇒ Wochenendausflug mit Firmenwagen und Freikilometer
- ⇒ Aufnahme in speziell gegründete Top- oder Erfolgsclubs
- ⇒ Persönliche Dankeschreiben
- ⇒ Erlebnisreisen

Solche Kleinigkeiten steigern die Identifikation mit dem Unternehmen und den Stolz auf die anerkannte Leistung, die im Unternehmen transparent ist. Gruppenincentives stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl; Erlebnisreisen beispielsweise helfen, sich menschlich näher zukommen, sich und die Familien besser zu kennen und die Barrieren zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abzubauen.

*Beachten:*

- ⇒ Gezielt Beiträge und Anstrengungen loben, nicht nur das Endergebnis.
- ⇒ Bei Sachgeschenken Neigungen, Geschmack und Einstellung des Mitarbeiters berücksichtigen.
- ⇒ Bei Erlebnisreisen die Teilnehmer aktiv beteiligen (zum Beispiel Outdoor-Aktivitäten).

**Fördern statt Kontrollieren**

Ein richtiger Führungsstil ist oft mehr wert als teuer eingekaufte Incentive-Programme. Delegieren und Beraten statt Anweisen fördert das Gefühl beim Mitarbeiter, dass man ihm Kompetenzen und Selbstkontrolle zutraut. Auch wenn dies selbstverständlich erscheint im Vertriebsbereich, in dem zum Beispiel Außendienstverkäufer ein hohes Maß an Eigenständigkeit reklamieren, hat sich das Rollenverständnis des Vertriebsmanagements noch längst nicht überall verändert. Die Führungskraft muss aus dem Mitarbeiter Wissen und Fähigkeiten herauslocken. Sie muss Vorbild sein (Beispiel geben), Coach sein (beraten und herausfordern), Moderator (lenken) und Initiator sein (Teamprozesse in Gang setzen).

Dieser Führungsstil erzeugt Verantwortung, Vertrauen, Selbstständigkeit und unternehmerisches Denken. Er fördert das Engagement und erzeugt mehr Spaß an der Arbeit, weil der Mitarbeiter Freiheiten nutzen kann und mehr Mitsprache besitzt.

*Beachten:*

- ⇒ Führungsphilosophie des Unternehmens kommunizieren.
- ⇒ Geforderte Leistung und Verhalten vorleben.
- ⇒ Keine Lippenbekenntnisse, sondern Maßnahmen.

## Unternehmenskultur

Sie ist der Boden, in dem Selbstwertgefühl und Ehrgeiz entweder gedeihen oder verkümmern. Unternehmenskultur ist auch Betriebsklima, aber nicht nur. Die Führung muss dafür sorgen, dass der Mitarbeiter seinen Stellenwert im Unternehmen auch spürt.

### **Gelebte Philosophie**

Mit dem Verkünden von Führungsleitsätzen allein ist es nicht getan. Einige Unternehmen verankern diese Regeln zum Beispiel durch Seminare und Workshops mit den Mitarbeitern, in denen die Vision des Unternehmens gemeinsam erarbeitet wird. Grund- und Leitsätze, die in Broschüren festgehalten sind, werden auch an Kunden und Lieferanten weitergegeben. So wird das Verständnis der Mitarbeiter für diese Unternehmensphilosophie und die Identifikation mit der Vision erhöht.

*Beachten:*

- ⇒ Mit Mitarbeitern über Grundsätze und deren Bedeutung für die tägliche Vertriebspraxis sprechen.
- ⇒ Zweck und Mittel zur Zielerreichung aufzeigen.

### **Mitarbeiterinformation**

Oft führt mangelnde Transparenz dazu, dass den Mitarbeitern das Verständnis für unternehmerische Handlungen fehlt. Nur informierte Mitarbeiter sind gute Mitarbeiter heißt es. Insbesondere an den Schnittstellen des Außendienstes zum Innendienst oder zum Marketing steckt jede Menge Optimierungspotenzial. Zu einer offenen Informationspolitik gehören:

- ⇒ Mitarbeiterbesprechungen
- ⇒ Einbeziehen aller Mitarbeiter im Back-Office (Innendienst) in die Informationspolitik
- ⇒ Ein elektronisches Informationsnetz für den kollektiven Zugang zu Informationen (E-Mail, Intranet)
- ⇒ Informationsveranstaltungen
- ⇒ Mitarbeiterzeitungen (ohne Zensur)
- ⇒ Anschauliche Informationstafeln über den Status derzeitiger Projekte

Mitarbeiter denken und fühlen für die »eigene« Firma; sie entwickeln ein Zusammengehörigkeitsgefühl untereinander. Mitarbeiter im Innendienst erfahren ein stärkeres Selbstwertgefühl, weil ihr Beitrag für eine Umsatzsteigerung im Außendienst oder für höhere Kundenzufriedenheit zur Kenntnis genommen wird – und dann ebenfalls belohnt werden muss.

#### *Beachten:*

- ⇒ Weitergabe von Wissen belohnen.
- ⇒ Informationsveranstaltungen müssen regelmäßig stattfinden, ausreichend vorbereitet und kompetent geleitet werden und mit einem Ergebnis abschließen.

### **Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen**

Die Beteiligung an Entscheidungsprozessen und die Möglichkeit zum Einbringen eigener Ideen haben einen hohen Motivationseffekt auf Mitarbeiter. Die Instrumente reichen von Mitarbeiterbefragungen

über das innerbetriebliche Vorschlagswesen bis zur Bildung von temporären Projektteams. Mitarbeiter können dadurch Entscheidungen nicht nur besser akzeptieren, sondern auch sehen, dass ihr Wissen zu besseren Entscheidungen geführt hat. Sie spüren, dass ihre Kenntnisse wichtig für das Unternehmen und den Gesamterfolg sind und wissen, dass sie Einfluss haben.

*Beachten:*

- ⇒ Mitarbeiterbefragungen müssen regelmäßig und anonym erfolgen.
- ⇒ Ein gut funktionierendes Bearbeitungs- und Belohnungssystem muss sicherstellen, dass jeder Vorschlag in kürzester Zeit beurteilt und bekannt gemacht wird.
- ⇒ Die »Machtabgabe« an Mitarbeiter erfordert eine neue Rollendefinition für die Führungskraft.

## Vertrauenspolitik

Ein nicht zu unterschätzender Ansporn ist der Freiraum zum Experimentieren mit eigenen Vorstellungen bei Verkaufs- oder Marketingstrategien. Führungskräfte müssen hier in gewissen Grenzen auch Fehler zulassen, Handlungsspielraum zugestehen und Kompetenzen übertragen. Auch hier müssen die Mitarbeiter notwendige Informationen erhalten und am Entscheidungsprozess beteiligt sein. Ein Minimum an Vorschriften und die Möglichkeit zur Selbstkontrolle der Arbeit schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen. Mitdenken ist nicht nur erlaubt, sondern wird sogar provoziert. So entsteht ein Klima für mehr Ehrgeiz, denn das Vertrauen, das in einen gelegt wird, will man schließlich nicht enttäuschen.

## Qualifikation

Aufwendungen für innerbetriebliche Weiterbildung sollten von Führungskräften als notwendige Investitionen angesehen werden. Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter, die bereit sind, weitergehende Verantwortung zu übernehmen, sind das wertvollste Kapital jedes Unternehmens. Lernen und Weiterqualifizierung bedeutet für Mitarbeiter auch einen Anreiz, wenn

- ⇒ so oft wie möglich Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden,
- ⇒ immer wieder wechselnde Programme mit attraktiven Trainern angeboten werden,
- ⇒ die Mitarbeiter sich auch in anderen Bereichen weiterbilden können, als denen gemäß der Stellenbeschreibung,
- ⇒ Führungskraft und Unternehmen mit positiver Resonanz den Mitarbeiter zum Lernen animieren (Vergabe von angesehenen Zertifikaten, Vermerk in der Personalakte).

## Arbeitsumfeld

Ein gut funktionierendes Betriebsklima ist ein Beitrag zum Wohlfühlen der Mitarbeiter und damit zur Motivation, der gar nicht genug betont werden kann. Das Feiern gemeinsamer Erfolge oder »social events« wie Geburtstage oder Jubiläen – mit denen die oftmals als Belastung verspürte Trennung zwischen Beruf und Privatleben gelockert werden kann – können sich genauso positiv auf das Klima unter den Kollegen auswirken wie zum Beispiel gemeinsame Freizeitaktivitäten (Sport, Ausflüge, gemeinsame Workshops mit Erlebnischarakter).

Die Bildung von Teams in den Abteilungen ruft ebenfalls Gemeinschaftsgefühl hervor und gibt den Mitarbeitern das Gefühl, optimal eingesetzt zu werden. Wichtig ist, dass diese Teams auch die nötigen Ressourcen zur Verfügung haben (Räumlichkeiten, Meta-Pläne, falls nötig Workshop-Seminare). Gruppenincentives, die Teamerfolge

über Einzelerfolge stellen, besitzen einen besonders hohen Motivationswert.

## Karriere

Soziale Statussymbole wie Titel, regelmäßige Gehaltserhöhungen oder Beförderungen sind fast zu einer Selbstverständlichkeit geworden und haben als Anreiz nicht mehr die gleiche Wirkung wie früher. Darüber hinaus stehen im Zuge der Verschlankungswelle, die insbesondere auf der mittleren Managementebene über den Vertrieb gerollt ist, nur begrenzt Stellen und damit begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten zur Verfügung. Karriere kann heute auch Aufbau methodischer, sozialer und persönlicher Kompetenzen bedeuten. Wünschenswert ist eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter Ansehen und Anerkennung erfahren für Teamfähigkeit, für die Fähigkeit Ziele zu setzen oder andere zu animieren.

Ein neues Karriereverständnis verlangt auch neue Beurteilungssysteme, die die kollegiale Zusammenarbeit fördern und nicht nur reine Umsatzergebnisse bewerten, sondern ganze Persönlichkeiten. Solche Bewertungsskalen müssen schriftlich fixiert sowie verständlich formuliert sein und von den Führungskräften offengelegt werden, um dem Mitarbeiter die Gewissheit einer gerechten Leistungsbeurteilung zu geben. Sie können Kriterien enthalten wie

- ⇒ Servicedenken,
- ⇒ Lernbereitschaft,
- ⇒ Eigeninitiative,
- ⇒ Vereinbarte Zielerreichung,
- ⇒ Vereinbartes Zeitlimit,
- ⇒ Abwicklung mit Lieferanten,
- ⇒ Kooperation mit Kollegen.

Diese Bewertung sollte nicht nur zu sporadisch einberufenen Leistungswettbewerben stattfinden, sondern sollte zur regelmäßigen (zum

Beispiel einmal pro Jahr oder pro Quartal) Prozedur werden, aufgrund derer ein Entgelt oder eine immaterielle Honorierung erfolgt.

### **Exkurs: Hinweise für die Planung Ihres Verkäufer-Incentives**

Die Beliebtheit von Incentives als Belohnung und Anreiz für erfolgreiche Verkäufer ist ungebrochen. Allerdings achten Unternehmen – nicht zuletzt aufgrund der Kostensituation – heute stärker als in der Vergangenheit auf den nachhaltigen Effekt solcher Programme oder Wettbewerbe. Kurzfristige Motivations-Kicks oder so genannte Rennlisten der besten Verkäufer nehmen an Bedeutung ab und spielen allenfalls in Direktvertriebsorganisationen und bei Finanzstrukturvertrieben noch eine Rolle. Selbst Geldprämien werden schnell zum Besitzstand und entfalten dann weniger Motivationskraft. Dementsprechend greift man auch immer häufiger auf nichtfinanzielle Formen der Honorierung zurück: auf Erlebnis- oder Abenteuerreisen, auf Gutscheine oder Karten für attraktive Events. Doch nicht nur die Wahl der Belohnung sollte sorgfältig bedacht sein. Auch die Organisation von Incentives setzt mehr Planung voraus, als viele Vertriebsmanager denken.

#### **Ziele kennen und festlegen**

Bevor Sie Ihr Incentive-Programm oder Ihren Verkaufswettbewerb starten, sollten Sie wissen, was Sie damit erreichen wollen. Soll der Absatz eines bestimmten Produkts unterstützt werden? Sollen neue Kunden aufgebaut oder alte zurückgewonnen werden? Falls nötig, beraten Sie sich mit der Geschäftsleitung über die Zielvorgaben für Ihre Mitarbeiter und bauen diese in das Incentive-Programm ein. Stellen Sie sicher, dass die von Ihnen gesetzten Verkaufsvorgaben diesen Zielen entsprechen.

#### **Spezifische Ziele setzen**

Ihre Verkaufsmannschaft wird umso motivierter sein, je spezifischer die Etappenziele sind. An diesen Marken kann jeder Verkäufer mes-

sen, wo er steht und wie weit er noch gehen muss, um einen Preis zu gewinnen. Wenn Sie Ihr Gesamtziel festgelegt haben, sollten Sie Quoten setzen und dabei sowohl die Verkaufsleistungen Ihres Teams in der Vergangenheit als auch die vereinbarten Vorgaben für das Quartal oder Jahr berücksichtigen. Sie können sich auch an den Verkaufszahlen anderer Zweige und Niederlassungen Ihres Unternehmens orientieren. Unvernünftig hohe Zielvorgaben werden Ihre Mannschaft nur entmutigen statt motivieren. Die Vorgaben sollten zwar eine Herausforderung sein, aber eine erreichbare. Wenn sie den unterschiedlichen Erfahrungsebenen im Team angepasst werden, haben auch die Jungverkäufer und Einsteiger eine Chance, die großen Preise zu gewinnen. Ihre Mitarbeiter werden sich diese Vorgaben zu eigen machen, wenn sie bei der Festlegung der Ziele mitwirken durften.

### **Budget kalkulieren**

Ein gutes Incentive-Programm sollte motivieren und dadurch dem Unternehmenserfolg dienen. Ganz gleich, ob Sie ein schmales Budget ansetzen oder tief in die Kasse greifen – Sie sollten mit dem Programm Gewinne erzielen und nicht verspielen. Bevor Sie die 3.000 Euro teuren HiFi-Anlagen ordern oder die zehntägige Kreuzfahrt in die Karibik buchen, sollten Sie erst einmal anhand der Zielvorgaben nachrechnen, welche Verkaufssteigerung Ihr Plan generieren wird. Richten Sie das Budget für die Incentive-Preise danach aus, was Sie an zusätzlichem Umsatz erwarten und wie viel Gewinn Ihr Unternehmen einbehalten will. Mehr Spielraum verschaffen Sie sich, wenn Sie Rabatte bei den Firmen aushandeln, die Preise stellen, oder wenn Sie einen Incentive-Berater konsultieren, der Ihnen für Ihr Budget die optimalen Preise aussucht.

### **Belohnung gut auswählen**

Je besser Sie Ihre Verkäufer und deren Lebensstil, Neigungen oder Geschmack kennen, umso mehr Erfolg werden Sie mit der Auswahl von Gewinnen haben, die sie motivieren. Um herauszufinden, was Ihre Verkäufer am meisten anspricht, können Sie Ihre Mitarbeiter im

Vorfeld befragen. Damit für jeden etwas dabei ist, sollten Sie eine Palette von Anreizen anbieten. Ihre Mitarbeiter entscheiden sich dann selbst für einen der Gewinne. Oder geben Sie Geschenkgutscheine. Gegen eine Geldprämie in Verbindung mit einem Reisegewinn ist nichts einzuwenden, weil Ihre Leute dann den Trip genießen können, ohne sich allzu viel Gedanken um die Belastung des eigenen Geldbeutels machen zu müssen.

### **Anerkennung nicht vergessen**

Auch wenn Ihre Verkäufer gerne in exotische Gefilde reisen: Untersuchungen zeigen, dass sie vor allem Anerkennung für ihre Leistungen brauchen. Ein gewonnener Preis wird noch wertvoller, wenn Sie oder jemand aus der Geschäftsleitung einen persönlichen Glückwunsch hinzufügen und/oder den Gewinn selbst übergeben. Machen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter in einem Umlauf oder in der Firmenzeitung bekannt oder richten Sie vielleicht eine eigene »hall of fame« ein, in der jeden Monat oder jedes Quartal die Topverkäufer präsentiert werden. Während des Wettbewerbs sollten per Aushang jeweils die führenden Teilnehmer auf den vordersten Plätzen und ihre Fortschritte für alle sichtbar genannt werden.

### **Promotion für das Programm**

Wenn Sie Ihre Verkaufsmannschaft für das Incentive-Programm oder den Wettbewerb begeistern wollen, sollten Sie ihnen mit einer wirkungsvollen Promotion-Kampagne zeigen, dass Sie und das Unternehmen selbst mit Begeisterung dahinter stehen. Ihr Wettbewerb braucht einen treffenden Slogan und Sie sollten ein gesondertes Meeting an einem ungewöhnlichen Ort wählen, um ihn anzukündigen. Ist das Top-Management anwesend, wird der Wettbewerb in den Augen Ihrer Mitarbeiter noch aufgewertet. Entwerfen Sie einen kleinen Promotion-Prospekt und verteilen Sie ihn in der Abteilung; Damit bauen Sie eine Erwartungshaltung vor dem Kick-off auf und sorgen dafür, dass der Incentive-Wettbewerb auch danach in den Köpfen des Teams fest verankert bleibt. Ein besonderer Anreiz: Die ausgelobten

Preise sollten während des gesamten Wettbewerbs deutlich sichtbar ausgestellt werden.

### **Mehrere Gewinne ausloben**

Wenn Sie nur einen großen Gewinn für die Nummer Eins im Wettbewerb ausloben, gehen alle jene Verkäufer, die auch ihr Bestes gegeben, aber nichts gewonnen haben, leer aus. Sie sollten in jedem Fall die ersten drei oder fünf auszeichnen. Das motiviert, alles zu geben, auch wenn man nicht Erster wird. Überlegen Sie, ob Sie Preise für verschiedene Kategorien vergeben – einen für den höchsten Umsatz, einen für die meisten neuen Aufträge, einen für die stärkste Verbesserung der eigenen Verkaufsleistung gegenüber dem letzten Jahr usw. Ein Incentive-Programm motiviert dann am besten, wenn es Aktivitäten belohnt und nicht nur Ergebnisse.

### **Externe Berater helfen**

Incentive-Berater können Ihnen wertvolle Ratschläge geben, was für Ihre Mannschaft und Ihr Budget passt, was gut ist und was nicht. Wenn die Agentur nach dem Erfolg Ihres Programms vergütet wird, können Sie davon ausgehen, dass sie ihr Bestes tun. Über solche Agenturen bekommen Sie Ihre Preise manchmal auch zu wesentlich attraktiveren Konditionen, als wenn Sie diese selbst einkaufen würden.

### **Spaß muss dabei sein**

Ihr Incentive-Programm sollte Ihr Team nicht nur dazu motivieren, etwas zu gewinnen. Es sollte sie auch daran erinnern, dass Verkaufen Spaß machen kann und Spaß machen sollte. Der Fantasie sind dabei keine Grenzen gesetzt. Ist der Hauptpreis eine Reise nach Hawaii, können Sie sich aus dem Dekoladen Papierpalmen für die Büros besorgen und jedem Mitarbeiter eine nett drapierte Ananas auf den Schreibtisch stellen. Fördern Sie den Gemeinschaftsgeist, nicht den gnadenlosen Kampf auf Biegen und Brechen. Belohnen Sie auch jene,

zum Beispiel im Innendienst, die ihren Kollegen durch Hinweise oder Ratschläge beim Abschluss helfen.

Ein Verkaufswettbewerb oder Incentive-Programm kann Wunder für die Motivation wirken, aber denken Sie daran, dass Motivation sich nicht in einem monatlichen oder jährlichen Event erschöpfen kann. Auch nach dem Wettbewerb und nach der Preisvergabe brauchen Ihre Mitarbeiter Anerkennung und ein Schulterklopfen für ihre harte Arbeit. Wenn Ihre Verkäufer sich darauf verlassen können, dass Sie sie während des gesamten Jahres unterstützen und den Rücken stärken, dann können Sie sich darauf verlassen, dass sie ihr Bestes geben, auch wenn es dafür nichts zu gewinnen gibt.

## **Literatur**

- [1] SPRENGER, R. K.: *Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. Frankfurt am Main, 1994*
- [2] SPRENGER, R. K.: *Motivation lässt sich nicht kaufen. Interview in SALES PROFI 10/1995*
- [3] IMMATERIELLE ANREIZSYSTEME – *Eine Untersuchung in ausgewählten Unternehmen. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart 1996*

### **Zusammenfassung**

In den meisten Unternehmen werden Leistung und Erfolg ausschließlich mit finanziellen Boni belohnt. Studien kommen allerdings zu dem Schluss, dass monetäre Anreize keine dauerhafte Leistungssteigerung bewirken. Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter unbequeme und weniger lukrative Aufgaben meiden. Anreizsysteme müssen vielmehr auf die langfristige Selbstmotivation und Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen abzielen. Neben einem leistungsgerechten Entlohnungsmodell sollen nicht-materielle Anreizsysteme an Bedeutung gewinnen. Wer Mitarbeiter gewinnen, halten und motivieren will, muss ein Gespür für den richtigen Motivations-Mix haben. Ein wichtiges Gestaltungsfeld mit großem Anreizpotenzial ist das Führungsverhalten. Anzustreben ist ein Führungsstil, der fördert, statt kontrolliert. Auch die Unternehmenskultur bietet Ansätze zur Motivation der Mitarbeiter. Transparente Kommunikation und gelebte Unternehmensphilosophie sind notwendige Voraussetzungen dafür, dass Mitarbeiter sich mit »ihrer« Firma identifizieren. Ein weiteres Gestaltungsfeld ist die Qualifikation. Ein konsequentes Weiterbildungskonzept schafft qualifizierte Mitarbeiter, die das wertvollste Kapital jedes Unternehmens sind. Ein erheblicher Einflussfaktor ist darüber hinaus die Karriere. Gehaltserhöhung und Beförderungen verlieren zunehmend ihre Zugkraft. Anerkennung und Ansehen sind stattdessen die Anreize, die moderne Unternehmen für Teamfähigkeit, Motivationswillen und Lernbereitschaft versprechen.