



HOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT
FÜR MANAGEMENT
UNIVERSITY OF APPLIED
MANAGEMENT STUDIES

Motivation und Anreizsysteme – Ein Vergleich zwischen Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern aus anderen Funktionsbereichen

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Rahmen der
Bachelorarbeit von Janina Cule, Kurs BV 11W

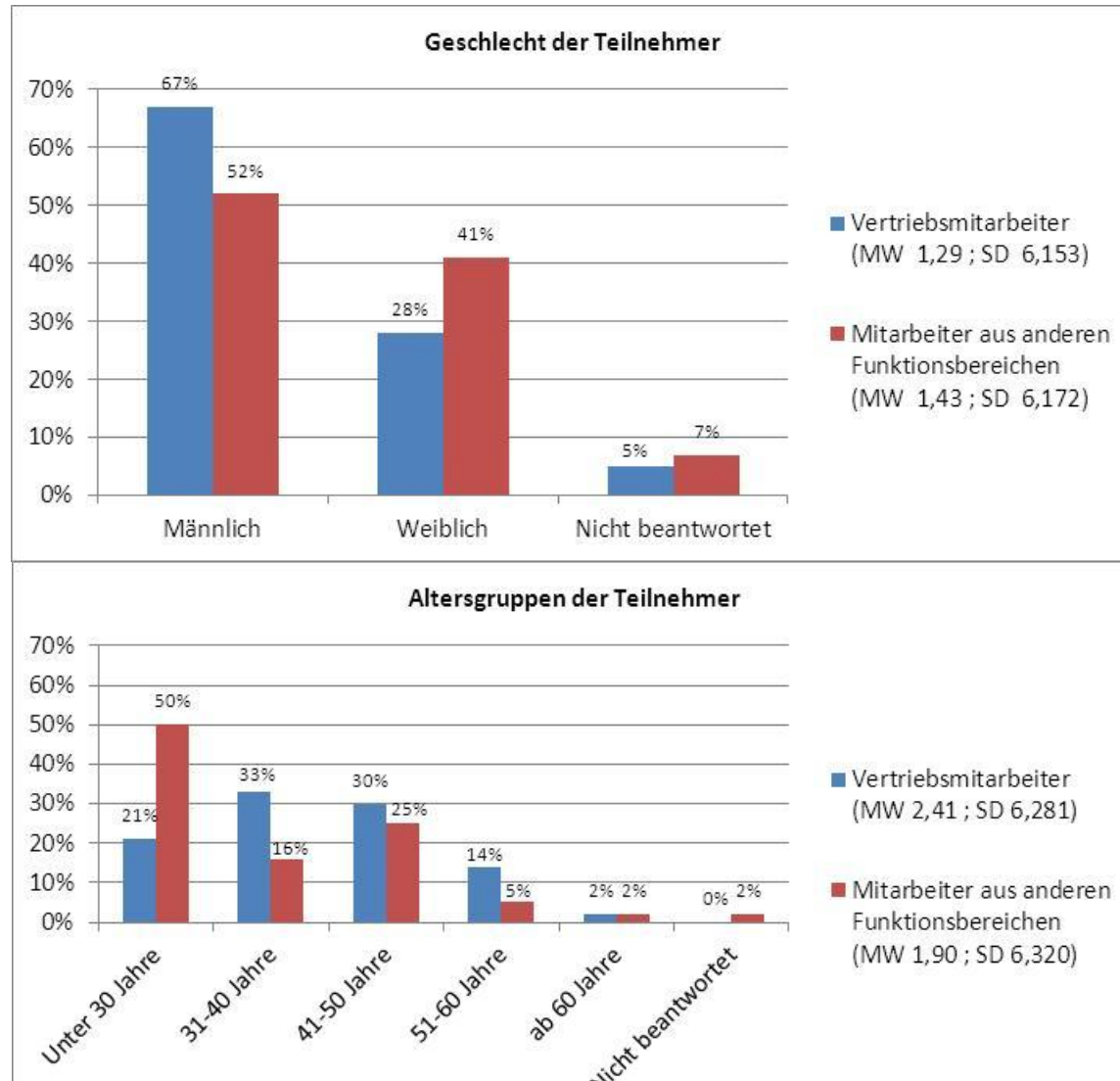
Prof. Dr. Susanne Steimer

Hrsg.: Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) Mannheim, 28.04.2015

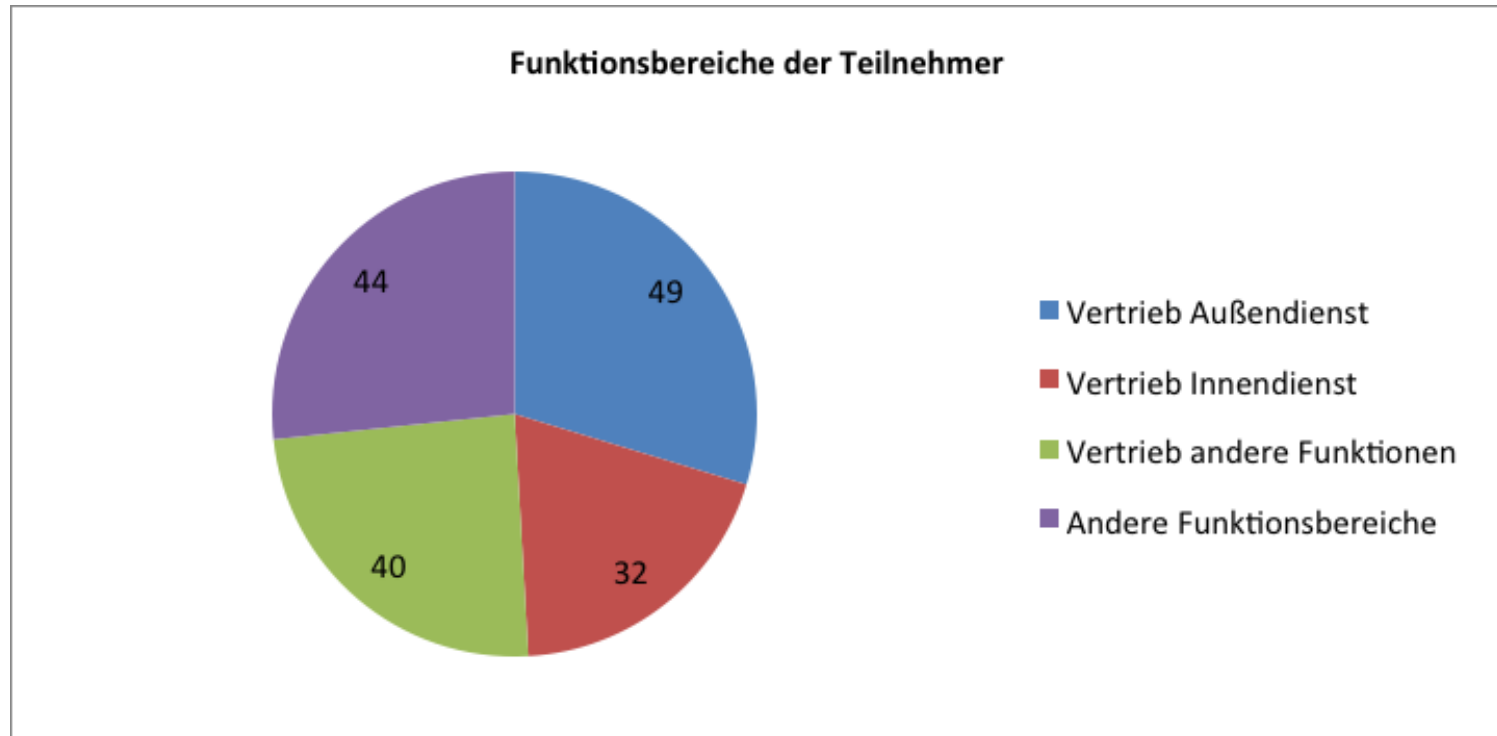
- Fehlende Motivation kostet Unternehmen Milliarden (vgl. z.B. Gallup Studie, 2013)
- Zielvereinbarungen und variable Vergütung als probate Mittel zur Steuerung und Motivation von Mitarbeitern
- Deutliche Unterschiede zwischen Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche - Vorurteil oder gelebte Praxis?
- Empirische Studie im Rahmen der Bachelorarbeit von Janina Cule, Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement im SoSe 14
- Onlineumfrage über zwei Wochen, Verteilung über soziale Netzwerke und Partnerunternehmen
- Insgesamt 308 Teilnehmer, 165 Teilnehmer in Auswertung einbezogen, davon 121 Vertriebsmitarbeiter, 44 Mitarbeiter aus anderen Bereichen
- Mix aus offenen und geschlossenen Fragen
- Studie erhebt keinen Anspruch auf Repräsentativität dar, ermöglicht Blitzlicht auf mögliche Unterschiede

- Teil 1: Zustimmung zu ausgewählten Thesen und Ergänzung durch offene Kommentare
 - *„Für mich sind monetäre Anreize im Job unverzichtbar.“*
 - *„Die monetären Anreize müssen von mal zu mal höher werden, um mich zu motivieren.“*
 - *„Für mich spielen immaterielle Anreize eine eher unwichtige Rolle.“*
- Teil 2: Aktuelle Motivationsfaktoren
 - *„Was brauchen Sie, um in ihrem Job hoch motiviert zu sein?“*
 - *„Was führt dazu, dass Sie in ihrem Job weniger motiviert sind und die Freude an der Arbeit verlieren?“*
- Teil 3: Unterschiede zwischen Funktionsbereichen
 - *„Wenn Sie sich mit Mitarbeitern in anderen Funktionsbereichen vergleichen, denken Sie, dass für die Kollegen andere Dinge motivierend sind als für Sie?“*
 - *„Würde eine Gehaltserhöhung Sie aktuell im Job zusätzlich anspornen?“*
 - *„Wenn Sie ehrlich sind, wie schätzen Sie Ihre Motivation aktuell im Job ein?“*
 - *„Wie zufrieden sind Sie alles in allem aktuell in Ihrem Job?“*
 - *Beurteilung von Motivationsfaktoren nach deren Wichtigkeit*

Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.



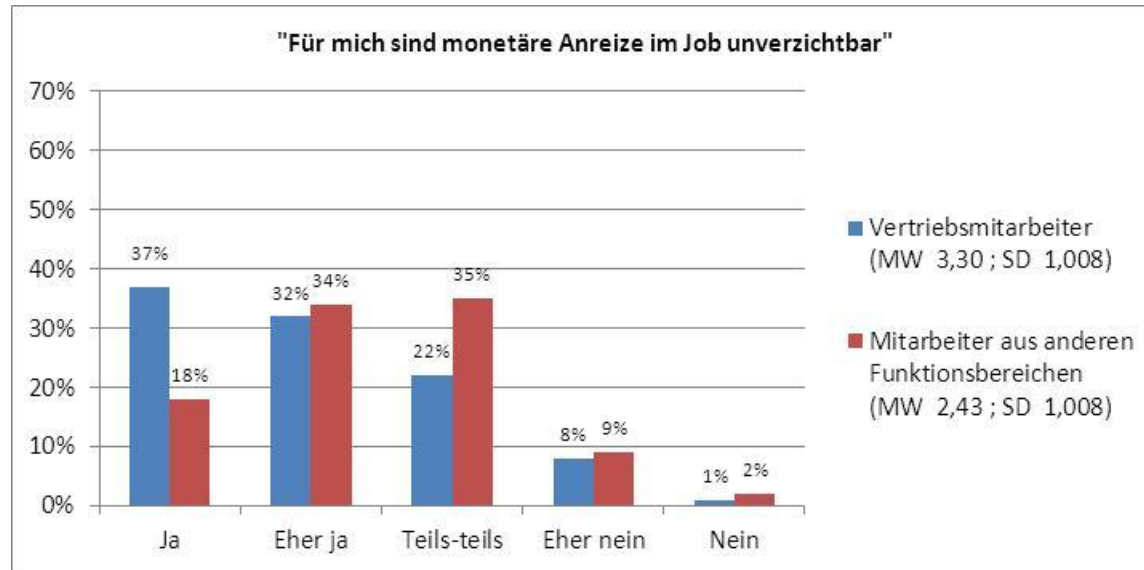
Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.



Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.

Ergebnisse: These 1

Monetäre Anreize sind unverzichtbar



Vertriebsmitarbeiter, die diese These befürworten, begründen ihre Antwort beispielsweise mit folgenden Kommentaren:

„Die monetären Anreize waren ausschlaggebend, um den Job im Vertrieb anzunehmen und sind der aktuelle Anreiz ihn auch heute noch fortzuführen“ (Vertrieb Innendienst)

„Als Vertriebsmitarbeiter möchte ich am Erfolg des Unternehmens bzw. an dem von mir generierten Umsatz/Deckungsbeitrag beteiligt werden“ (Vertrieb Außendienst)

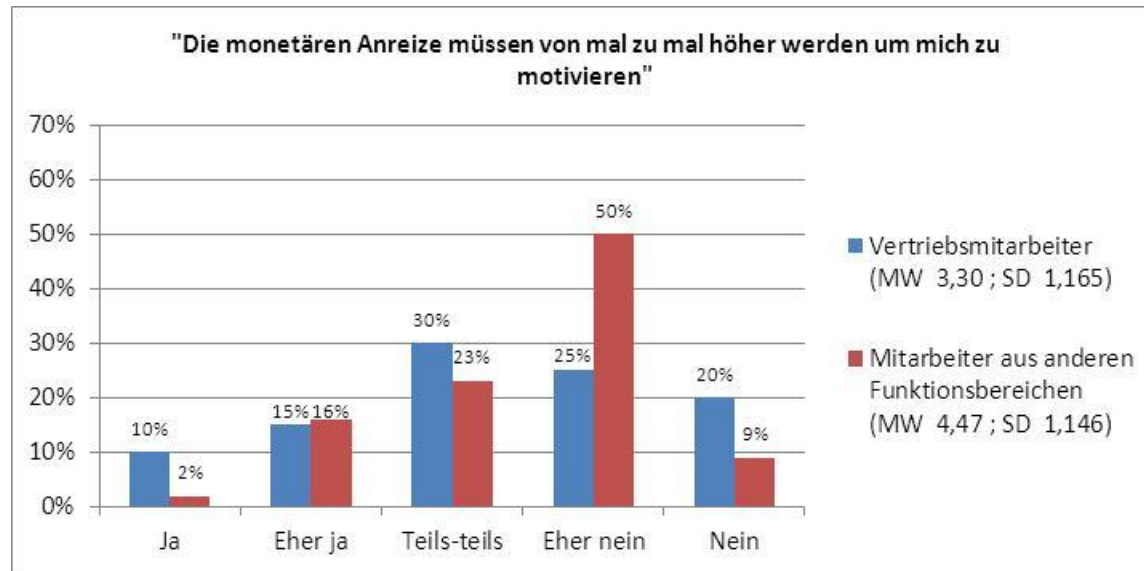
Mitarbeiter aus anderen Funktionsbereichen, die am ehesten der Antwort „teils-teils“ zustimmen, begründen mit diesen Kommentaren:

„Die Wertschätzung über den monetären Anreiz ist nicht dauerhaft. Der Sinn und die Erfüllung, sowie Gestaltungsspielraum und Verantwortung sind Zufriedenheitsfaktoren“

„Wenn das Gehalt voll und ganz stimmt kann ich auf andere monetäre Anreize verzichten“

Ergebnisse: These 2

Monetäre Anreize müssen gesteigert werden



Mit folgenden Begründungen haben die Teilnehmer diese These verneint:

„Motiviert bin ich immer, unabhängig von Gehalt und Incentives, sollte sich das ändern, wechsle ich den Job“ (Vertrieb Innendienst)

„Ein gleichbleibender Bonus, trotz jährlicher höher angesetzter Umsatzziele, ist durchaus akzeptabel“ (Vertrieb Außendienst)

„Mich reizt nicht die Höhe des Bonus, sondern die Tatsache, dass ich eigene Ziele erreiche; Das Geld ist nur ein schönes Bonbon dabei“ (Anderer Funktionsbereich)

Die wenigen Antworten „ja“ und „eher ja“ werden folgendermaßen kommentiert:

„Wenn Provisionen dauerhaft motivieren sollen ist dies unabdingbar“ (Vertrieb Außendienst)

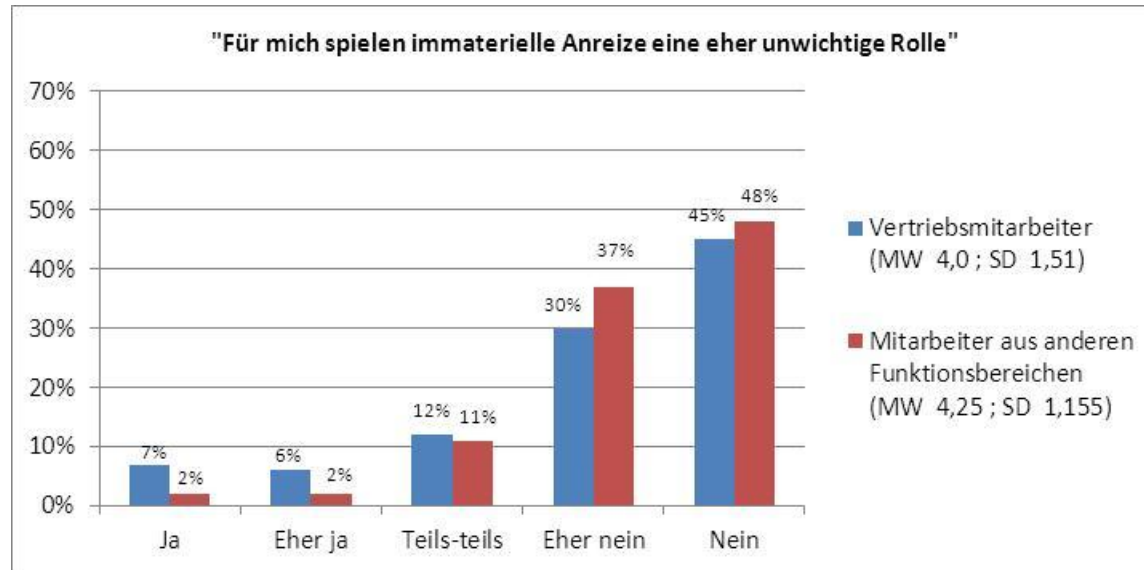
„Sind die Anreize niedriger, habe ich das Gefühl, dass meine Arbeit weniger geschätzt wurde“ (anderer Funktionsbereich)

„Das ist die Hunter-Mentalität eines Vertriebler. Wer nicht ständig versucht zu verbessern wird irgendwann vom Wettbewerb überholt“ (Vertrieb andere Funktion)

Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.

Ergebnisse: These 3

Immaterielle Anreize sind unwichtig



Begründet wurden diese Entscheidungen mit Kommentaren wie beispielsweise:

„Immaterielle Anreize sind meines Erachtens nachhaltiger. Ein Lob, eine Anerkennung und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten steigern langfristig die Motivation“ (Vertrieb andere Funktion)

„Die Seele benötigt noch mehr Zuspruch als der Geldbeutel“ (Vertrieb Außendienst)

„Immaterielle Anreize sind im Job unverzichtbar. Man sollte sich zum einen kontinuierlich weiterbilden und zum anderen sind wir ein Mensch der Gesellschaft und streben nach Anerkennung“ (Vertrieb Außendienst)

„Anerkennungen durch die Kollegen und/oder den Vorgesetzten bewirken durchaus viel wenn es um die Motivation der Mitarbeiter geht. Ich fühle mich sehr gut wenn meine Arbeit gewürdigt wird“ (Vertrieb Innendienst)

„Wertschätzung und Aufmerksamkeit sind wichtige Bausteine zur Motivation“ (Anderer Funktionsbereich)

„Ab einer gewissen Position ist die Anerkennung in jeder Art und Form wie ein kleine Gehalterhöhung“ (Anderer Funktionsbereich)

Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.

„Was brauchen Sie um in Ihrem Job hochmotiviert zu sein?“

Vertriebsmitarbeiter

- Nettes Team/Kollegen (25%)
- Positives Arbeitsklima/ Arbeitsumfeld (21%)
- Angemessene Vergütung (19%)
- Gutes Produkt (17%)
- Anerkennung (16%)
- Erfolg (14%)

Mitarbeiter aus anderen Bereichen

- Nettes Team/Kollegen (41%)
- Angemessene Vergütung (30%)
- Positives Arbeitsklima/ Arbeitsumfeld (23%)
- Anerkennung (20%)
- Spaß an der Arbeit (14%)
- Interessante Aufgabe/Tätigkeit (11%)

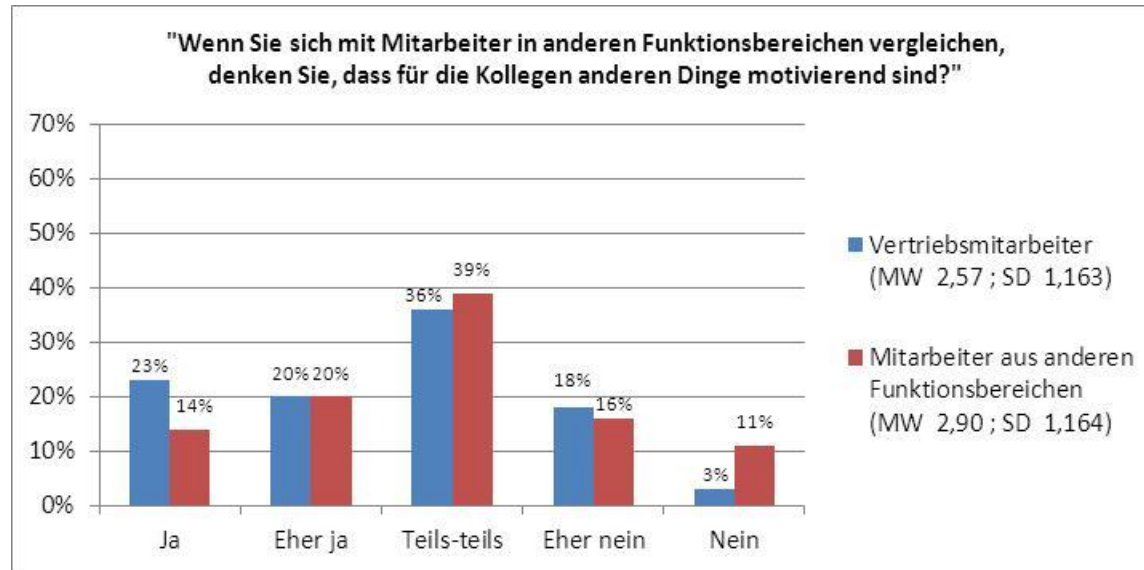
„Was führt dazu, dass Sie in Ihrem Job weniger motiviert sind und die Freude an der Arbeit verlieren?“

Vertriebsmitarbeiter

- Schlechte/ inkompetente Führungskraft (27%)
- Monotone Aufgaben/Tätigkeiten (13%)
- Keine Anerkennung (12%)
- Schlechtes Team/Kollegen (11%)
- Schlechte/unfaire Vergütung (9%)
- Zu viel Druck (8%)

Mitarbeiter aus anderen Bereichen

- Schlechte/ inkompetente Führungskraft (30%)
- Schlechtes Team/Kollegen (27%)
- Schlechte/unfaire Vergütung (18%)
- Monotone Aufgaben/Tätigkeiten (16%)
- Keine Anerkennung (14%)
- Schlechtes Arbeitsklima (5%)



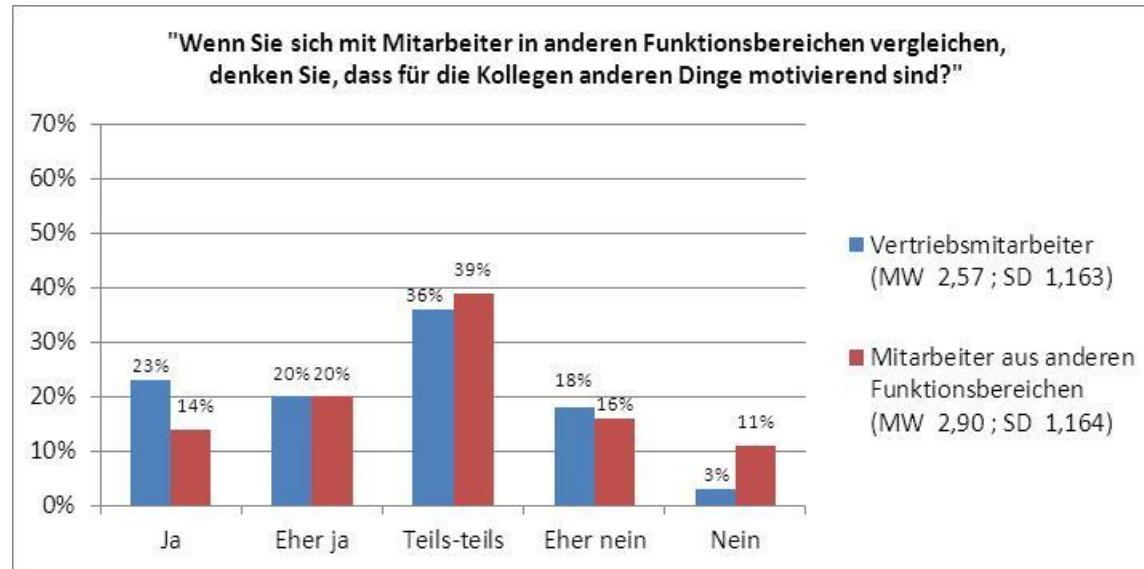
Bei der Antwortmöglichkeit „teils-teils“ ist aus beiden Bereichen die höchste Resonanz vorhanden. Kommentare zu diesen Antworten sind beispielsweise:

„Jeder muss seinen Teil zum Unternehmenserfolg beitragen, wobei die Messbarkeit vollkommen unterschiedlich sein wird“ (Vertrieb Innendienst)

„Motivation ist individuell und hängt stark von der Persönlichkeit, dem Kulturkreis und den eigenen Zielen ab“ (anderer Funktionsbereich)

„Mitarbeiter im Rechnungswesen sind anders zu motivieren als Mitarbeiter im Vertrieb; Innendienst-Kollegen brauchen Streicheleinheiten, Verkäufer den Vertriebserfolg“ (Vertrieb Außendienst)

Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.



Teilnehmer aus dem Vertrieb, die diese Frage vollständig oder eher zustimmen begründen die Entscheidung wie folgt:

„Jeder Mensch und jeder Tätigkeitsbereich hat seine eigenen Gesetzmäßigkeiten in Bezug auf Motivation“

„Der Vertriebler ist der einzige im Unternehmen, der so intensiv an seinen Zahlen gemessen wird“

„Jeder Mensch ist sein eigenes Individuum“

Mitarbeiter aus den sonstigen Funktionsbereichen stimmen am häufigsten mit der eindeutigen Antwort „nein“ und begründen auf diese Weise:

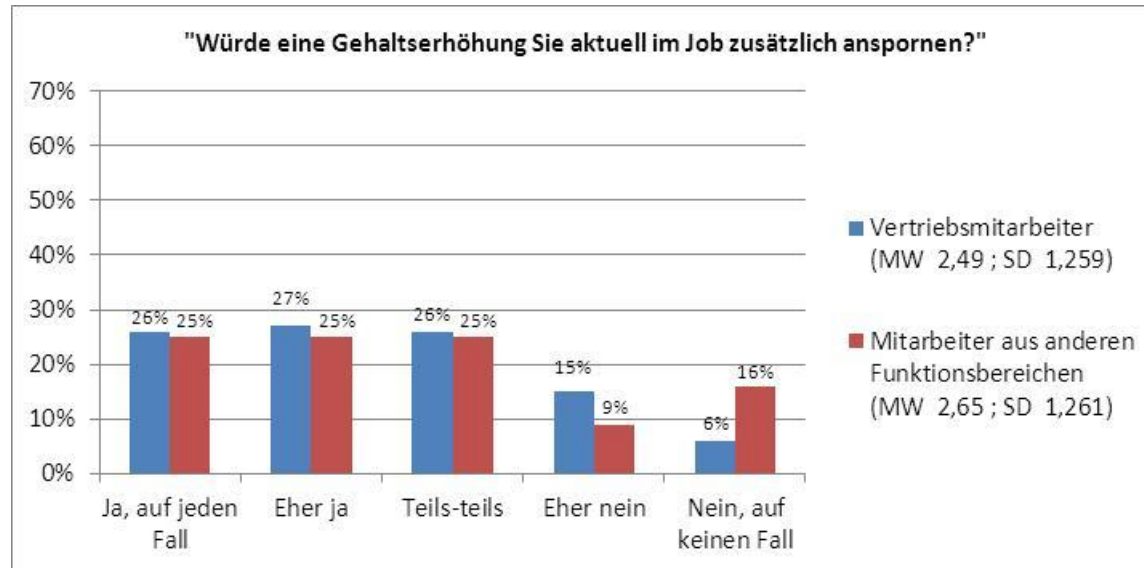
„Im Großen und Ganzen sind die Menschen ähnlich gestrickt über dass, was Sie motiviert für einen bestimmten Arbeitgeber zu arbeiten“

„Oberflächlich vielleicht schon, aber langfristig glaube ich, dass die Menschen ähnlich funktionieren“

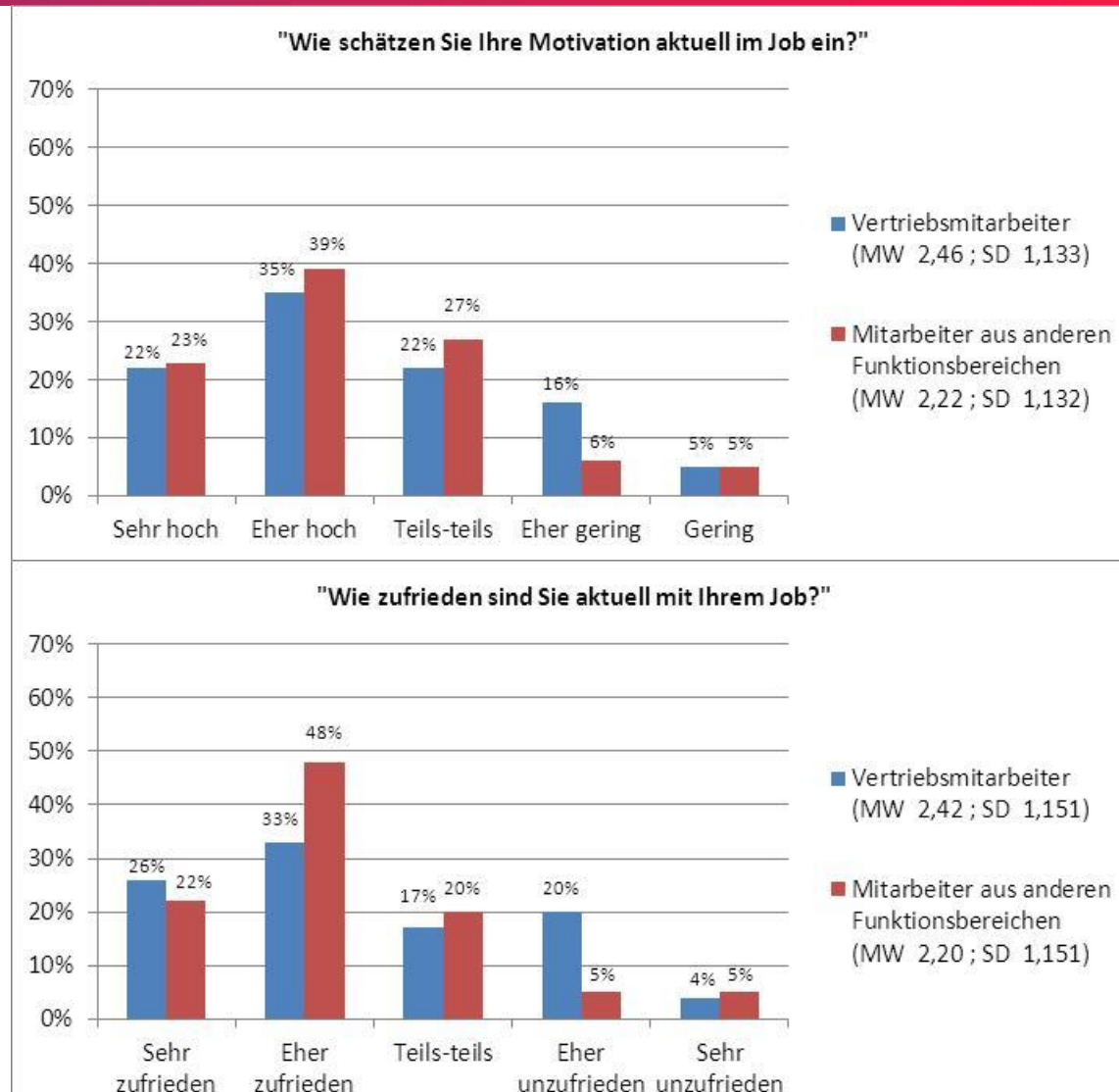
„Ich denke, dass erfolgsabhängige Boni in allen Bereichen des Unternehmens funktionieren würden. Leider traut man das nicht allen Bereichen zu“



Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.



Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.



Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.

- Unterschiede in der Anreizstruktur zwischen Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern aus anderen Bereichen sind nicht so deutlich wie erwartet.
- Allerdings Unterschiede zwischen Fremd- und Selbsteinschätzung, der erlebte Unterschied wird eher bejaht (siehe Folie 12). Vertriebsmitarbeiter sind der Ansicht, dass für andere Mitarbeitergruppen andere Anreize wichtiger sind und umgekehrt.
- Für beide Gruppen sind immaterielle Anreize unverzichtbar.
- Motiviert werden beide Gruppen durch ein nettes Team, ein positives Arbeitsklima und eine angemessene Vergütung.
- Demotivation entsteht für beide Gruppen vor allem durch schlechte Führung, Vertriebsmitarbeiter verlieren die Freude an der Arbeit durch monotone Aufgaben und fehlende Anerkennung, Mitarbeiter anderer Funktionsbereiche durch ein schlechtes Team und eine nicht angemessene Vergütung.
- Unterschied nur bei der Frage nach Unverzichtbarkeit von monetären Anreizen (Vertrieb 69% - Andere 52%).
- Top 3 Motivationsfaktoren für Vertriebsmitarbeiter: Respekt und Anerkennung, Kollegiales Umfeld, Gehalt.
- Top 3 Motivationsfaktoren andere: Kollegiales Umfeld, Respekt und Anerkennung, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten.
- Beide Gruppen haben ähnliche Bedürfnisse, schlechte Führung ist der deutlichste Motivationskiller .



Quelle: Cule, J. (2014). Mitarbeitermotivation und Anreizsysteme - Ein Vergleich von Vertriebsmitarbeitern und Mitarbeitern anderer Funktionsbereiche. Bachelorarbeit im Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement, HdWM Mannheim.

Kontakt:

Prof. Dr. Susanne Steimer

Neckarauer Str. 200

68163 Mannheim

Telefon: 0621 / 490712 51

e-Mail: susanne.steimer@hdwm.de

www.hdwm.eu