

Paris-Lodron-Universität Salzburg

Rechtswissenschaftliche Fakultät - FB Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
Studiengang Recht und Wirtschaft
Wintersemester 2013/2014

Bachelorarbeit

im Rahmen des Seminars
„Strategisches Management“

zum Thema

Anreizsysteme und Performance von Unternehmen

Eine umfassende Analyse mit Beispielen

Eingereicht von:

Lisa Barmbichler

Betreuer:

Prof. Dr. Christoph Schließmann

Abgabedatum:

10. Januar 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	III
Einleitung.....	01
1. Grundlagen.....	03
1.1 Definitionen, Begriffsabgrenzungen.....	03
1.2 Motivationstheorien.....	07
1.2.1 Bedürfnishierarchie.....	07
1.2.2 Zwei-Faktoren-Theorie.....	08
2. Begriff des Anreizsystems.....	10
2.1 Principal-Agent-Theory.....	10
2.2 Funktionen und Ziele.....	13
2.3 Anforderungen an Anreizsysteme.....	14
2.4 Systematisierung einzelner Anreize.....	15
3. Begriff Unternehmensperformance.....	18
3.1 Performance Management.....	19
3.2 Performance Measurement.....	21
4. Ausgestaltungsmöglichkeiten unternehmensinterner Anreizsysteme und Verbindung zur Unternehmensperformance.....	24
4.1 Einkauf.....	26
4.1.1 Performance Management im Einkauf.....	26
4.1.2 Anreizsysteme im Einkauf.....	28
4.2 Personal.....	30
4.2.1 Performance Management im Human Resource Sektor.....	30
4.2.2 Anreizsysteme im Personalwesen.....	31
4.3 Forschung und Entwicklung, Innovation.....	35
4.3.1 Performance Management im Innovations- und F&E-Bereich.....	35
4.3.2 Anreizsysteme im Bereich F&E und Innovationsmanagement.....	36
4.4 Verkauf.....	38
4.4.1 Performance Management im Vertrieb.....	38
4.4.2 Anreizsysteme für Kunden im Marketing.....	39
4.4.3 Anreizsysteme für Geschäfts- und Vertriebspartner.....	43
Fazit.....	44
Literaturverzeichnis.....	46
Anhang: Zusammenfassung der Interviews.....	50
Eidesstattliche Erklärung.....	57

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell motivischen Verhaltens in der Organisation.....	06
Abbildung 2: Ansatzpunkte für Anreizsysteme im Einkauf.....	12
Abbildung 3: Performance Pyramid.....	22
Abbildung 4: Organisationsstruktur der Brückner Gruppe.....	23
Abbildung 5: Empfänger unternehmensinterner Anreizsysteme.....	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Materielle Anreize.....	16
Tabelle 2: Ziele und Nutzen von Performance Management.....	20

Einleitung

Eine aktuelle Studie des Gallup Instituts dürfte für so manchen Unternehmer alarmierend sein: Im Zuge der Ermittlung des Engagement-Index 2012 gaben 24% der befragten Beschäftigten an, mit ihrer aktuellen Arbeit unzufrieden zu sein. Sie können sich weder mit der Arbeit per se, noch mit dem Unternehmen identifizieren und haben im Inneren bereits die Kündigung geschrieben. Für ein Unternehmen bedeutet das nicht nur, einen entscheidenden Schlüsselfaktor zum Erfolg zu verlieren, dreht sich im heutigen Wettbewerb doch beinahe alles um die optimale Ausschöpfung des Faktor Mensch und die Vermehrung des Humankapitals. Die emotional nicht gebundenen und unmotivierten Mitarbeiter verursachen zudem ca. 122 Milliarden Euro Kosten jährlich.¹ Es liegt auf der Hand, dass sich diese beiden Tatsachen nicht gerade förderlich auf den betrieblichen Erfolg auswirken.

Beeindruckt von diesen Zahlen stellt man sich nun zwangsläufig die Frage, ob solche Zustände nicht vermeidbar sind, ob man einer solchen Demotivation gezielt vorbeugen kann. Eine Fülle der klassischen und aktuellen Literatur befasst sich mit genau diesem Thema: Wie können Mitarbeiter dazu angehalten werden, mit vollem Einsatz bei der Arbeit zu sein und sich mit ihrem ganzen Potential für das Unternehmen einzusetzen? Davon kann schließlich auch die gesamte Organisation profitieren. Wo effizient gearbeitet wird, werden die Unternehmensziele schneller erreicht und die Strategie realisiert. An dieser Stelle bietet sich für Unternehmer das Instrument der Anreizsysteme an. Sie stellen die Kombination vielfältiger Möglichkeiten dar, um Individuen zu bestmöglicher Leistung zu bewegen und deren Verhalten so zu lenken, dass für das Unternehmen ein positiver Effekt erzielt wird.

Blickt man aber nun einmal über die Grenzen des Human Resource Managements hinaus, so kann man feststellen, dass auch in anderen Bereichen innerhalb eines Unternehmens solche Anreizsysteme zum Einsatz kommen. Sie werden analog zur Förderung der Zusammenarbeit mit Lieferanten, zur Bindung von Kunden, oder als Ansporn in der eigenen Innovationsfähigkeit angewendet. Ziel dieser Arbeit soll es daher sein, einen Überblick über die vielfältige Einsatzmöglichkeit solcher unternehmensinterner Anreizsysteme aus einer ganzheitlichen Perspektive zu geben, um anschließend zu klären, in welcher Verbindung diese mit der Performance eines Unternehmens stehen. Der Schwerpunkt der Analyse liegt dabei auf den Teilbereichen Personal, Einkauf, Vertrieb und Marketing sowie Forschung und Entwicklung bzw. Innovationsmanagement. Wann kann man von einer guten Performance in diesen Unternehmensbereichen sprechen und welche Auswirkungen hat das Setzen von auserwählten

1 Vgl. Gallup Institut, Gallup Engagement-Index 2012, online.

Anreizen?

Folgende Forschungsfragen sind daher in diesem Rahmen zu klären:

- Was versteht man unter Anreizsystemen, welche Funktion und Ziele haben Sie?
- Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Unternehmensperformance“ und welche sind die Aufgaben des Performance Managements und Measurements?
- Welche konkreten Anreize stehen in den jeweiligen unternehmensinternen Bereichen zur Verfügung und welche Auswirkungen auf die Performance können verzeichnet werden?

Diese theoretischen Aspekte werden laufend anhand praxisbezogener Beispiele untermalt werden.

1. Grundlagen

Der Thematik dieser Arbeit liegen besonders hinsichtlich des Bereiches „Anreizsysteme“ eine Reihe von verhaltenspsychologischer Annahmen zu Grunde, sodass ein kurzer Einblick in das Gebiet der Motivationsforschung, sowie eine Bestimmung der wichtigsten Begriffe an dieser Stelle unabdingbar ist.

Dass dem Phänomen der Motivation in allen Bereichen dieser Arbeit ein hoher Stellenwert zukommt, wird bereits in ersten, einfachen Überlegungen deutlich: Mitarbeiter wollen motiviert werden, damit sie eine bessere Leistung erzielen und Spaß bei ihren täglichen Aufgaben haben. Demgegenüber müssen die Kunden dahingehend motiviert werden, das Unternehmen höher einzuschätzen, als einen potentiellen Konkurrenzbetrieb und ihm möglichst langfristig treu zu bleiben. Im Einkauf gilt es eine Geschäftsbeziehung sicherzustellen, die bestenfalls für beide Seiten förderlich ist, sodass nicht nur finanzielle Einsparungen gelingen, sondern auch ein gutes Verhältnis zum Lieferanten besteht. Eine kreative Unternehmenskultur ist wiederum Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit und somit für erfolgreiche Forschung und Entwicklung eines Unternehmens, doch auch sie muss durch anhaltende Impulse im Alltag verankert werden. Ein gewisser Grad an Motivation darf daher in keinem dieser Unternehmenszweige fehlen.

1.1 Definitionen, Begriffsabgrenzungen

Beschäftigt man sich mit dem Motivationsbegriff und verwandten Themengebieten, ist es grundsätzlich wichtig, zwischen zwei verschiedenen Dimensionen zu unterscheiden: Dem persönlichem **Wollen**, welches in direkter Relation zur Motivation steht, und dem individuellen **Können** einer Person. Äußert sich das Wollen in bestimmten Motiven und Erwartungen, wird das Können hingegen durch Intelligenz und Fertigkeiten geprägt.² „Der Mensch zeigt in interindividuell unterschiedlicher Weise [außerdem] die Bereitschaft, auf bestimmte wahrgenommene situative Merkmale hin in spezifischer Weise zu reagieren.“³ **Motive** bringen deshalb zum Ausdruck, warum ein Individuum in einer Situation zu einer anderen Handlung geleitet wird, als der Großteil der anderen Menschen unter generell vergleichbaren Bedingungen.⁴ Oft werden in diesem Zusammenhang Synonyme wie Neigung, Beweggrund oder

2 Vgl. Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 102.

3 Rosenstiel, Motivationale Grundlagen des Verhaltens (1975), S. 38.

4 Vgl. ebda, S. 104.

Bedürfnis verwendet.⁵ Ein Motiv ist daher eine „[...] isolierte Verhaltensbereitschaft, die latent vorhanden ist und immer wieder aktiviert wird“⁶. Das Wort „aktivieren“ zeigt nun, dass es eine Einwirkung von außen geben muss, die diese Motive in eine bestimmte Richtung lenkt. Solche Impulse werden als **Anreize** bezeichnet. Sie sind „[...] Stimuli, die situationsspezifisch auf einen Menschen einwirken und ein bestimmtes Motiv aktivieren“⁷. Diese Anreize müssen zuvor jedoch vom entsprechenden Empfänger wahrgenommen werden, wodurch sich bei diesem ein „selektiver Wahrnehmungsprozess, gesteuert durch Bedürfnisse, Motive, Erwartungen und Anspruchsniveau“⁸ anschließt, also eine Abfolge von kognitiven Vorgängen in ihm ausgelöst wird.

Betrachtet man die bisher definierten Begriffe nun in einer ganzheitlichen Wirkungskette, kann festgestellt werden, dass ein Mensch grundsätzlich mit einer Vielzahl an Bedürfnissen lebt. Auf Grund dieser Bedürfnisse entstehen auf individueller Basis und situationsabhängig bestimmte Motive, die ihn zu einer Handlung bewegen. Wirkt nun ein äußerlicher Anreiz auf diese latent vorhandenen Motive ein, entsteht daraus im nächsten Schritt die **Motivation** des Menschen. Motivation beantwortet daher folgende Frage: „Warum gewinnen bestimmte Situationen für bestimmte Personen einen Aufforderungs- oder Anreizcharakter?“⁹ Genau an diesem Punkt setzen die von Unternehmen gestalteten **Anreizsysteme** an: Durch das gezielte Setzen von Stimuli, die an spezifische Bedürfnisse des Empfängers geknüpft sind, wird versucht, die verschiedenen Anspruchsgruppen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen, ein spezifisches Motiv soll also aktiviert werden, welches schließlich einen positiven Effekt für das Unternehmen mit sich bringt.

Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass die Motivation bzw. das darauf resultierende motivierte Verhalten einer Person stets auf ein bestimmtes **Ziel** hin ausgerichtet ist. So definierte bereits Rosenstiel: „Motivation ist durch Drang auf bestimmte Ziele hin ausgezeichnet, die in der Umwelt des Individuums liegen“.¹⁰ Am Ende der bereits angesprochenen Wirkungskette steht immer ein vorher definiertes Ziel, das durch eine Abfolge von Handlungen zu erreichen versucht wird. In der Psychologie wird dieses zielorientierte Verhalten als Appetenzverhalten oder auch als gerichtetes Verhalten bezeichnet.¹¹ Das Verhalten, welches sich beim Individuum am Ende dieser Prozesse äußert, kann schließlich positiv oder negativ beeinflusst werden. **Belohnung** oder **Bestrafung** stehen in direktem Zusammenhang mit dem wahrgenommenen Zielerreichungsgrad einer Person. Aus der individuellen Wahrnehmung,

5 Vgl. Hammer/Kaltenbrunner, Organisation, Personal & Führung, Management (2009), S. 29.

6 Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 105.

7 Weber, Wertorientierte Unternehmenssteuerung (2004), S. 195.

8 Vgl. hierzu und im Folgenden Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 110.

9 Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 105.

10 Rosenstiel, Motivationale Grundlagen des Verhaltens (1975), S. 38.

11 Vgl. Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 110.

ob ein Ziel nun zufriedenstellend oder nur in unbefriedigendem Maße erreicht wurde, entsteht letztlich das sogenannte **Anspruchsniveau**: „Aus Erfahrung der Zielerreichungsgrade entwickelt sich über die Rückkopplung auf die Motivstruktur das Anspruchsniveau. Das Individuum versucht, dieses Maß immer wieder zu erreichen.“¹² Auf die betriebswirtschaftliche Disziplin transferiert ist ein Anspruchsniveau der „Ausdruck der Erwartungen einer Person, entweder an die eigene Leistung oder an die Arbeitsbedingungen“¹³.

Es wird deutlich, dass dieses Anspruchsniveau **gezielt beeinflusst** werden kann: Durch den Einsatz von Anreizen wird aus Motiven Motivation, diese ist auf das Erreichen eines Zieles ausgerichtet. Wird jenes Ziel erreicht, stellt das eine angenehme Erfahrung für die Person dar. Dies wirkt sich wiederum positiv auf ihr Anspruchsniveau aus, welches dann die am Beginn einer neuen Wirkungskette stehenden Motive beeinflusst. Dementsprechend liegt die Gefahr ständiger Anreize darin, dass sich das Anspruchsniveau durch Lernprozesse nach oben hin verschiebt. Dann wirken positive Anreize im nächsten Moment durch den Gewöhnungseffekt weniger intensiv, als bei der Wahrnehmung des vorherigen Stimulus.¹⁴

Im betrieblichen Alltag wird gezielt auf die Motivation der Menschen eingewirkt, indem Anreizsysteme gestaltet werden. Innerhalb dieser Systeme muss zwischen positiven und negativen Verstärkern differenziert werden, also zwischen Belohnungen und Bestrafungen. Erst wenn das individuelle Anspruchsniveau des Anreizempfängers erreicht bzw. überschritten wird, können positive Verstärker wirken, dann wiederum nur bis zu einer gewissen „Sättigungsgrenze“.¹⁵ Drumm definiert das Phänomen **Anreizsysteme** folgendermaßen:

„Von einem Anreizsystem ist zu sprechen, wenn mehrere Anreize mit der Funktion von Belohnungen angeboten und so aufeinander abgestimmt werden, dass sie im Wirkungsverbund erwünschte Verhaltensweisen auslösen und unerwünschte Verhaltensweisen unterdrücken oder zurückdrängen“.¹⁶

„Erwünscht“ und „unerwünscht“ richtet sich dabei nach den Unternehmenszielen und dem konkreten Verhalten eines Einzelnen, mit dem er zur Zielerreichung beiträgt. Dabei wirken Anreizsysteme immer nur **implizit**. Durch vorab gesteckte Ziele (nicht aber durch endgültige Anweisungen), sowie auch einem angemessenen Rahmen an Entscheidungs- und Verhaltensfreiheit wird versucht, das Verhalten mittelbar zu steuern, es erfolgt keine direkte

12 Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 111.

13 Gabler Wirtschaftslexikon, Anspruchsniveau, online.

14 Vgl. Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 458.

15 Vgl. Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 164.

16 Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 457.

Steuerung des Verhaltens.¹⁷ Anreizsysteme können nur dann wirksam eingesetzt werden, wenn sie an die speziellen Bedürfnisse einer Person anknüpfen.¹⁸

Einen Überblick über die Positionierung der bisher geklärten Begriffe in einer ganzheitlichen Darstellung bietet das „Modell motivischen Verhaltens in der Organisation“ von Dr. Lutz von Rosenstiel:¹⁹

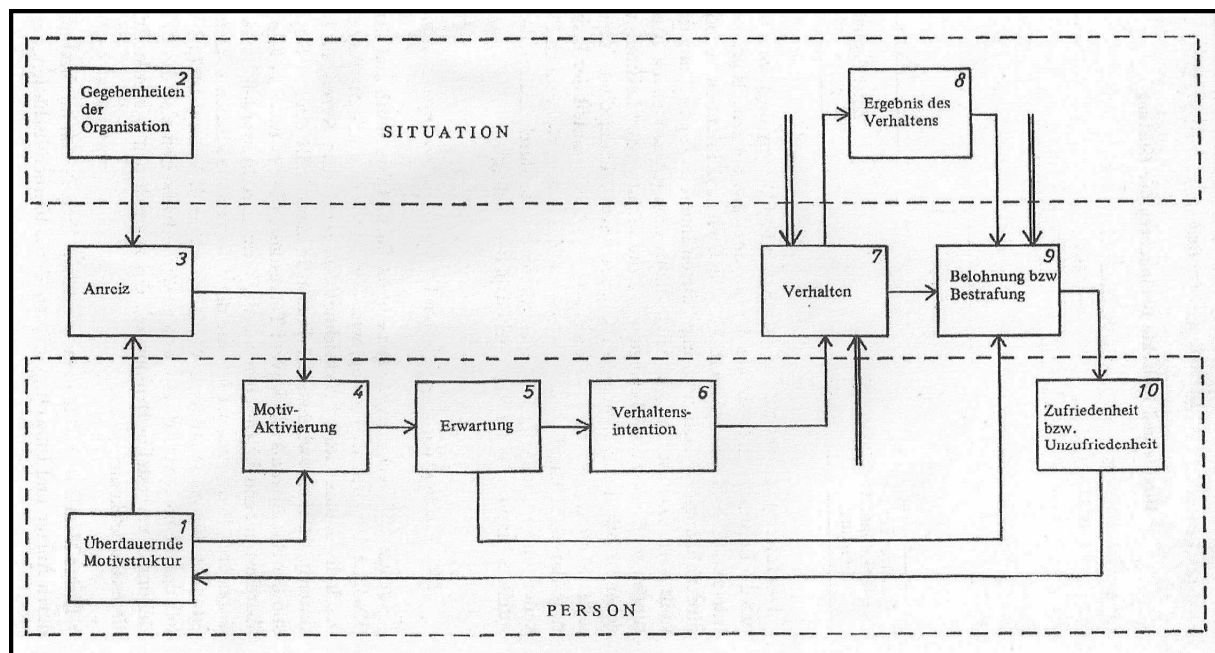


Abb. 1: Modell motivischen Verhaltens in der Organisation (Quelle: Rosenstiel, Motivationale Grundlagen des Verhaltens (1975), S. 32)

Am Beginn des Kreislaufes steht in diesem Modell die Person, die eine überdauernde **Motivstruktur** (die Gesamtheit aller latent angelegten Motive) besitzt. Diese Motive stehen den Gegebenheiten der Organisation gegenüber, die von jedermann unterschiedlich wahrgenommen werden und daher auch individuell bewertet werden. Jene Inhalte der Organisation, die sich mit der eigenen Motivstruktur decken, werden für den Menschen zum **Anreiz**, dadurch werden schließlich spezifische **Motive** aktiviert. Bei der einzelnen Person bilden sich nun bestimmte Erwartungen, die wiederum durch Erfahrungen aus vorangegangenen Motivbefriedigungen geprägt sind. Es folgt eine Verhaltensintention sowie ein situationsabhängiges und personenspezifisches **Verhalten**. Das Ergebnis dieses Verhaltens führt anschließend je nachdem, ob er Belohnung oder Bestrafung erlebt, bei dem Menschen zu **Zufriedenheit**

17 Vgl. Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 166.; Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 457.

18 Vgl. Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 457.

19 Vgl. hierzu und im Folgenden Rosenstiel, Motivationale Grundlagen des Verhaltens (1975), S. 33.

oder **Unzufriedenheit**. Dies zieht erneut eine **Rückkopplung** auf die überdauernde Motivstruktur nach sich, welche sich dadurch auch auf lange Sicht hin verändern kann.

In den bisherigen Erläuterungen tauchte des Öfteren der Begriff „Bedürfnis“ auf. Doch welche grundsätzlichen Bedürfnisse prägen einen Menschen? Dieser Frage gehen zahlreiche Motivationstheorien auf den Grund, wobei diese Theorien in engem Zusammenhang mit der Thematik Anreizsysteme stehen. Denn ist sich ein Unternehmer im Bilde darüber, welchen Bedürfnissen er hinsichtlich seiner Mitarbeiter, seiner Lieferanten oder auch seiner Kunden unterliegt, kann er durch planmäßige Anreizgewährung versuchen, genau diese Bedürfnisse zu befriedigen und dadurch gezielt das Verhalten dieser Personen zu steuern. Im nächsten Schritt werden daher zwei relevante Theorien kurz vorgestellt, die Bedürfnispyramide nach Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg.

1.2 Motivationstheorien

1.2.1 Bedürfnishierarchie

Abraham Harold Maslow's Konzept der hierarchischen Einteilung menschlicher Bedürfnisse ist den Inhaltstheorien zuzuordnen. Diese konzentrieren sich, wie der Name bereits vermuten lässt, auf den Inhalt, also darauf, was einen Menschen motiviert, welche Motivziele von ihm erreicht werden wollen.²⁰ Der Schwerpunkt liegt bei der Ermittlung der Bedürfnisse des Einzelnen.²¹ Im Gegensatz hierzu stehen die Prozesstheorien, die den Entstehungsprozess und Beeinflussungsmöglichkeiten der Motivation fokussieren.²²

In seiner Theorie unterteilt Maslow die menschlichen Grundbedürfnisse in fünf Kategorien:

1. Physiologische Bedürfnisse
2. Sicherheitsbedürfnisse
3. Soziale Bedürfnisse
4. Ich-Bedürfnisse
5. Selbstverwirklichung

Diese Kategorien sind hierarchisch geordnet, das bedeutet, dass sie nach ihrer „relativen Vorherrschaft“²³ in einer Pyramide platziert sind. So müssen zuerst die Bedürfnisse der unteren Stufen befriedigt sein, bevor die nächsthöhere Kategorie angesprochen werden kann.

20 Vgl. Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 111.

21 Vgl. Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 391.

22 Vgl. Hammer/Kaltenbrunner, Organisation, Personal & Führung, Management (2009), S. 32.

23 Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 112.

Aus diesem Grund kann bei allen Personen ein „[...] in der Bedürfnishierarchie aufsteigendes Streben nach Bedürfnisbefriedigung“²⁴ identifiziert werden. Die fünf Kategorien lassen sich nochmals in zwei große Bedürfnisgruppen zusammenfassen: Während die höchste Stufe der Pyramide, die Selbstverwirklichung, ein Wachstumsbedürfnis darstellt, bilden die restlichen vier Kategorien lediglich Defizitbedürfnisse. Diese Mangelbedürfnisse müssen stets erfüllt werden, jedoch kann davon keine besondere Motivation abgeleitet werden: „Einmal befriedigte Bedürfnisse lösen somit keine Motivation zum Handeln mehr aus.“²⁵ Die höchste Stufe, die Selbstverwirklichung, stellt demnach die Spitze der Pyramide und das am schwierigsten zu erreichende Bedürfnis eines Individuums dar.

Im unternehmerischen Alltag kann die Bedürfnispyramide nach Maslow Anhaltspunkte bieten, wie Verhalten und Leistung im Zuge der Aufgabenerfüllung in der Arbeit beeinflusst werden, indem man sich stets bewusst macht, dass zuerst den Bedürfnissen der unteren Ebenen Aufmerksamkeit geschenkt werden muss, bevor ein nächsthöheres Bedürfnis überhaupt als relevant angesehen wird.²⁶

1.2.2 Zwei-Faktoren-Theorie

Aus einer Studie an 200 Ingenieuren und Buchhaltern leitete Frederick Herzberg im Jahre 1959 seine Annahmen über „Frustratoren“ und „Motivatoren“ ab. Im Rahmen seiner empirischen Untersuchung wurden die Teilnehmer nach Faktoren gefragt, die im Arbeitsprozess für Zufriedenheit sorgen und welche Unzufriedenheit auslösen.²⁷

Als Ergebnis stellte er fest, dass es zwei verschiedene Gruppen von Bedürfnissen gibt, die jeweils auf die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit einwirken. Faktoren, die beim Betroffenen Zufriedenheit auslösen, werden den Motivatoren zugeordnet, jene, die Unzufriedenheit mit sich bringen, den Hygienefaktoren bzw. Frustratoren.²⁸

Die Gruppe der Hygienefaktoren umfasst „Bedürfnisse, die durch extrinsische Bedingungen des Arbeitsumfeldes bestimmt sind“²⁹. Hierzu zählen unter anderem:

- Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
- Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen

24 Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 392.

25 Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 392.

26 Vgl. Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 114.

27 Vgl. ebda, S. 114.

28 Vgl. Hammer/Kaltenbrunner, Organisation, Personal & Führung, Management (2009), S. 36.

29 Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 115.

- Unternehmenspolitik
- Arbeitsbedingungen, persönliche Lebensbedingungen
- Entgelt³⁰

Sind diese Faktoren nur unzureichend für den Einzelnen zugänglich, entsteht Unzufriedenheit. Sind sie jedoch in höherem Maße vorzufinden, rufen sie dennoch keine Motivation hervor, daher sind sie auch als „Unzufriedenheitssteller“ zu verstehen.³¹

Ganz anders wirken hingegen die „Zufriedenheitssteller“. Werden sie erfüllt, kann beim Individuum Motivation entfacht werden. Diese Motivatoren sind „Bedürfnisse, die in der Tätigkeit selbst begründet sind“³². Sie sind folglich intrinsisch und umfassen mitunter diese Faktoren: Arbeitsinhalte, Arbeitserfolg, Verantwortung und Aufstieg.³³

Durch die Kenntnis dieser Theorie können Unternehmer planmäßig Vorkehrungen treffen, um eine motivierende Atmosphäre zu schaffen. So wird zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit noch erläutert werden, dass Geld als Hygienefaktor anzusehen ist. Ein angemessenes Entgelt wird heutzutage als selbstverständlich angesehen und kann keinen zusätzlichen Anreizcharakter aufweisen. Mit einem Zitat von Reinhard Sprenger lässt sich diese Feststellung untermalen: „Daß Geld als „Motivator“ nur eine sehr geringe Halbwertszeit besitzt, ist ein alter Hut der Betriebspsychologie.“³⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Motivation, „als Bereitschaft, die erwartete Leistung unter Einhaltung von Spielregeln einzubringen“³⁵, und das gezielte Setzen von Anreizen zur Lenkung dieser Handlungsbereitschaft in der unternehmerischen Praxis von wesentlicher Bedeutung ist. So strebt jedes Unternehmen danach, seine zu Grunde gelegte Strategie zu realisieren und die gesteckten Ziele zu erreichen. Dazu bedarf es einer differenzierten Steuerung aller Individuen, die sich der Erfüllung jener Aufgaben verpflichtet haben. Eine Möglichkeit ist der gezielte Einsatz von Anreizen [...]als generelles Mittel der Effizienz- und Effektivitätssteigerung [...]“³⁶.

Deswegen wird das nächste Kapitel ganz im Zeichen der „Anreizgewährung“ stehen und sich folglich mit dem Ursprung der Notwendigkeit von Anreizsystemen beschäftigen, der Zuteilung einzelner Anreize in verschiedene Kategorien, sowie den Anforderungen, denen Rechnung getragen werden muss, wenn Anreize systematisch angeboten werden.

30 Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 395.

31 Vgl. Hammer/Kaltenbrunner, Organisation, Personal & Führung, Management (2009), S. 37.

32 Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 116.

33 Vgl. Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 395.

34 Sprenger, Mythos Motivation (1996), S. 87f.

35 Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 1.

36 Ebda, S. 112.

2. Begriff des Anreizsystems

Zunächst stellt sich folgende Frage: Was genau beinhaltet eigentlich der Begriff „Anreizsystem“? Lindert schlüsselt dieses Phänomen folgendermaßen auf:

„Ein betriebliches Anreizsystem ist die ´Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (...) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern´.“³⁷

Verstärkt werden soll beispielsweise eine motivierte und ergebnisorientierte Arbeitsweise aller Mitarbeiter oder auch eine besonders starke Identifikation und partnerschaftliche Zusammenarbeit der Lieferanten mit dem zu beliefernden Unternehmen. Dieser Ansatz kann gleichermaßen auf Kunden transferiert werden. Schließlich sollen diese emotional an das Unternehmen gebunden werden, damit langfristig von ihnen profitiert und der Kundenwert gesteigert werden kann. Populäre „Verstärker“ in diesem Bereich sind die überall gegenwärtigen Bonusprogramme. Hält man sich nur einmal die Aktion „Mc Donald´s Monopoly“ vor Augen: Hier wird der Kunde dazu angehalten, durch den wiederholten Kauf von Produkten Stück für Stück seine Monopoly Straßen zu vervollständigen. Damit das Sammeln der Coupons über einen längeren Zeitraum hinweg nicht frustrierend wirkt und somit der kontinuierliche Besuch eines Mc Donald´s Stores nicht gefährdet wird, winken regelmäßig sofort einlösbare Sachpreise. Beim nächsten Besuch steigt das Anspruchsniveau des nun höchst motivierten Kunden, will man doch inzwischen nicht mehr nur ein Freigetränk, sondern spekuliert mehr und mehr auf einen der Hauptgewinne.

2.1 Principal-Agent-Theory

Eine Erklärung dafür, warum zahlreiche Unternehmen wie McDonald´s viel Zeit und Geld in das Angebot von Anreizsystemen für die verschiedensten Zielgruppen investieren, bietet die berühmte Principal-Agent-Theory.

Dieses Modell kann generell auf alle Situationen angewendet werden, in denen ein Individuum mit einem Unternehmen, meist auf vertraglicher Basis, in Verbindung tritt. Somit sind Beziehungen in der Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern

³⁷ Wild, Organisation und Hierarchie (1973), S. 47 zitiert nach Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 41.

ebenso erfasst, wie in der Kooperation mit Lieferanten. Die Theorie beruht auf der Annahme, dass der Principal dem Agenten eine Aufgabe delegiert, dieser im Gegenzug für die Erfüllung vom Principal honoriert wird. Dem Agenten wird dabei unterstellt, dass er versucht, mit möglichst wenig Aufwand ein bestmögliches Ergebnis in Form von hoher Entlohnung zu erzielen.³⁸ Die Theorie besagt, dass das Verhältnis zwischen Principal („Auftraggeber“) und Agent („Auftragnehmer“) stets von **Informationsasymetrien** geprägt ist. Dieses Ungleichgewicht äußert sich in vier Dimensionen:³⁹

1. „Hidden characteristics“: Der Principal hat nur unzureichend Informationen über den Agenten zur Verfügung, daher trägt er ein gewisses Risiko hinsichtlich seiner „Qualität“ oder einer potentiellen Fehlbesetzung.
2. „Hidden information“: Der Agent gibt nicht alle Informationen preis, die seine Person betreffen. Der Principal muss sich beispielsweise die Frage stellen, ob der Agent sein spezifisches Wissen lediglich für eigennützige Zwecke oder ihm zugute einsetzt.
3. „Hidden actions“: Es ist dem Principal nicht möglich, den Agenten andauernd zu beobachten und die vollständige Kontrolle über ihn auszuüben. Daher kann er aber auch die Leistung des Agenten möglicherweise nicht hinreichend honorieren.
4. „Hidden intention“: Die Absichten des Agenten kann der Principal unmöglich in seiner Gänze abschätzen: Wird der Agent beispielsweise Vertragslücken absichtlich zu seinem Vorteil ausnützen?

Für den Principal besteht aufgrund dieser Problematik die Gefahr des „**moral hazard**“, ihn betrifft ein gewisses Delegationsrisiko. So kann sich der Auftraggeber nie sicher sein, ob der Agent den Informationsvorsprung, den er innerhalb dieser asymmetrischen Verteilung hat, zu seinen eigenen Gunsten nutzt. Der Principal erwartet hingegen, dass der Agent einen Beitrag zur Erreichung der ihm vorgeschriebenen Ziele leistet, hat er sich schließlich hierzu vertraglich verpflichtet. Ob der Agent, sei es der Mitarbeiter, der Lieferant oder der Kunde, aber tatsächlich im Sinne der Unternehmung handelt, hat der Principal nicht in seiner Hand. Dazu wären ständige Kontrollsysteme und Beobachtungsmechanismen notwendig, die in der Rea-

38 Vgl. Hofmann/Maucher/Kotula/Kreienbrink, Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf (2012), S. 157.

39 Vgl. hierzu und im Folgenden Hammer/Kaltenbrunner, Organisation, Personal & Führung, Management (2009), S. 90.

lität nicht gewährleistet werden können.⁴⁰ Eine **Lösung** dieses Problems besteht nun darin, den Beteiligten Anreize zu bieten, im Sinne der Organisation zu handeln. Ziel von Anreizsystemen als „Disziplinierungsmaßnahme“⁴¹ ist daher der Abbau des Informationsvorsprungs und die Harmonisierung der Zielvorstellungen beider Akteure. Somit gilt: „Das gesamte Unternehmen lässt sich als System von Anreizverträgen auffassen.“⁴²

Zum Abschluss dieser Annahmen dient folgende Darstellung des Problems am Beispiel des Teilbereiches „Einkauf“ der Veranschaulichung der erläuterten Theorie. Denn schon zu Beginn der internen Wertschöpfung eines Unternehmens, nämlich beim Bezug von Waren oder Dienstleistungen von außen, lassen sich mehrere dieser Principal-Agent-Beziehungen feststellen:

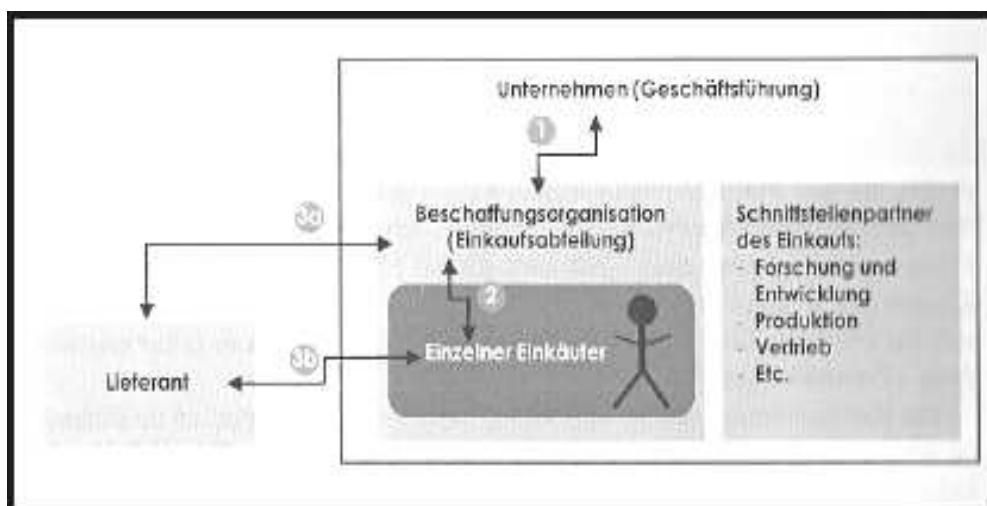


Abb.2: Ansatzpunkte für Anreizsysteme im Einkauf (Quelle: Vgl. Hofmann/Maucher/Kotula/Kreienbrink, Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf (2012), S.159)

In allen Konstellationen lassen sich Anreize zur Verhaltenssteuerung einsetzen: Das Unternehmen kann der Einkaufsabteilung bestimmte Werte oder Qualitätsmaßstäbe vorschreiben, die bei Erreichung belohnt werden. Die Abteilung kann dem einzelnen Mitarbeiter wiederum eine Bonuszahlung gewähren, wenn dieser z.B. besonders gute Konditionen verhandelt. Dieser Verhandlungserfolg kann beim Lieferanten dadurch erreicht werden, indem man ihn für seine Stärken (Pünktlichkeit, Flexibilität) honoriert. Genauso kann auch ein sogenanntes Malus einen Anreiz für den Liefernden darstellen, weil er beispielsweise bei nicht konformem

40 Vgl. Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 372ff.

41 Hammer/Kaltenbrunner, Organisation, Personal & Führung, Management (2009), S. 90.

42 Holström/Milgrom, The Firm as an Incentive System (1994), S. 927ff. zitiert nach Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 12.

Verhalten mit einer Preissenkung maßgeregelt wird.⁴³

2.2 Funktionen und Ziele

Neben der Lösung des Principal-Agent-Problems können Anreizsysteme auch in anderer Hinsicht hilfreich sein.

Bereits 1991 beschäftigte sich Günther Schanz mit der Frage, wozu Anreize dienen und was sie bewirken. Als Antwort definiert er als oberstes Ziel eine **Verhaltenssteuerung** herbeizuführen, diese Lenkung der Leistung soll sich an den Organisationszielen orientieren. Des Weiteren sollen mit Hilfe von Anreizen Mitarbeiter akquiriert, motiviert und im Unternehmen gehalten werden, sowie Fehlzeiten auf ein Minimum reduziert werden.

Dadurch, dass das Verhalten der Anreizempfänger durch das Unternehmen auf das Erreichen **strategischer Ziele** gelenkt wird, können aus ökonomischer Perspektive allgemein **Umsatz- oder Produktivitätssteigerungen** verzeichnet werden. Als weiterer Autor beschäftigte sich Lindert mit dem Sinn von Anreizsystemen und arbeitet drei Aufgaben von Anreizen heraus:

1. Anreize sollen Entscheidungen beeinflussen
2. Anreize sollen leistungsorientiert sein
3. Anreize sollen dem Erreichen der Unternehmensziele dienen („strategic fit“)⁴⁴

Darüber hinaus schreibt die klassische Literatur Anreizsystemen drei wesentliche Funktionen zu: Die Motivations-, Selektions- und Koordinationsfunktion.⁴⁵ Zum Einen kann das Angebot von Anreizen auf den Einzelnen motivierend wirken, weil ihm stets ein persönliches Ziel vor Augen gehalten wird und diesen zu einer Mehrleistung bewegt (**Motivationsfunktion**). Unternehmerische und personelle Zielvorstellungen sollen in Einklang gebracht werden, die „[...] Herstellung der Kompatibilität von Fremd- und Eigenerwartung [steht] im Zentrum des Interesses.“⁴⁶ Zum Anderen kann aber im Rahmen der **Selektionsfunktion** der Anreizempfänger dazu bewegt werden, „sich selbst zu selektieren“: Merkt ein Mitarbeiter zum Beispiel, dass er den Anforderungen, die an die Gewährung eines Anreizes geknüpft sind, nicht gerecht werden kann, da es ihm an entsprechenden Fähigkeiten oder Kenntnissen fehlt, wird er über kurz oder lang selbst entscheiden, das Unternehmen zu verlassen. Er wird fortlaufend

43 Vgl. Hofmann/Maucher/Kotula/Kreienbrink, Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf (2012), S. 158f.

44 Vgl. Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 110.

45 Vgl. zu den einzelnen Funktionen Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 101ff.; Seng, Anreizsysteme und Unternehmenserfolg in Wachstumsunternehmen (2003), S. 8f.

46 Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 102.

beobachten müssen, wie ihn leistungsstärkere Kollegen überholen, Erfolgserlebnisse verzeichnen und sich weiterentwickeln. Davon profitiert letztendlich auch die Organisation, da schwächere Arbeiter nicht mitgetragen werden müssen und sich das starke Personal quasi selbst an ihren Betrieb bindet. Neben dieser Selbstselektionsfunktion können Anreizsysteme des Weiteren helfen, das Unternehmen für begabte und qualifizierte Personen attraktiv zu machen und diese dazu bewegen, in die Organisation einzutreten. In diesem Zusammenhang spricht man von der Personalauswahlfunktion von Anreizsystemen. Auch die **Koordinationsfunktion** kann in zwei Richtungen wirken. Einerseits wird dem Einsatz von Anreizsystemen eine Art Steuerungsmechanismus zugeschrieben, indem die Tätigkeiten der Individuen in eine bestimmte Richtung, nämlich in Richtung der Unternehmensziele, gelenkt werden. Andererseits helfen Anreizsysteme in allen Bereichen, die sich durch Arbeitsteilung charakterisieren, die Kommunikation und Prozesse zu koordinieren. Hierunter kann beispielsweise das Fördern von Kooperation und ganzheitlicher, bereichsübergreifender Zusammenarbeit verstanden werden.⁴⁷

Als oberstes Ziel und bedeutendste Funktion lässt sich festhalten: „Der Einsatz von Anreizen soll die Interessen- und Zieldivergenzen unterschiedlicher Akteure zum Ausgleich bringen.“⁴⁸

2.3 Anforderungen an Anreizsysteme

Damit der Einsatz von Anreizen zum Einen ökonomisch sinnvoll ist, gleichzeitig aber auch die Erwartungen der Empfänger erfüllt, werden zahlreiche Anforderungen an Anreizsysteme gestellt. So sollen sie nicht nur intern als gerecht empfunden werden, sondern auch einem externen Vergleich am Arbeitsmarkt Stand halten. Neben diesem Charakteristikum sollten die Vergabestrukturen stets durchschaubar und nachvollziehbar, sowie schnell veränderbar und reagibel sein. **Gerechtigkeit**, **Transparenz** und **Flexibilität** stellen nicht die einzigen Kriterien dar, die Meinungen von verschiedenen Autoren divergieren hinsichtlich der Anzahl und Qualität der Anforderungen. Lindert folgt in seiner Literatur beispielsweise einer Aufbereitung nach Bullinger, wenn er festhält, dass Anreize produktivitätsförderlich, motivationsförderlich, verständlich, anpassungsfähig, anforderungsgerecht, qualifikationsgerecht und wirtschaftlich sein sollen. **Leistungsorientierung**, **Individualisierung** und **Integrationsfähigkeit** sollten bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen ebenfalls berücksichtigt werden.⁴⁹

47 Vgl. Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 167.

48 Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 113.

49 Vgl. Bullinger, Erfolgsfaktor Mitarbeiter (1996), S.213f zitiert nach Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 144.; Schreyer, Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systeme

Diese Anforderungen können durch einige zentrale Hypothesen von Günther Schanz vervollständigt werden.⁵⁰

- In Zukunft werden Unternehmen eine „qualifizierte Tarifpolitik“ führen müssen, denn neben dem Entgelt treten vor allem der Wunsch nach **Sinnhaftigkeit** und der **Spaß** in den Vordergrund.
- „[...] bei der Abstimmung von Anreizprofilen auf Bedürfnisprofile („Fit“) müssen **interindividuelle Unterschiede** berücksichtigt werden.“
- Neben den individuellen Kenntnissen und Fähigkeiten sollten auch die Treue zum Unternehmen, der Grad der Schwierigkeit der Tätigkeit und weitere Faktoren miteinbezogen werden.
- Der Mitarbeiter wird seine Relation von Einsatz und Ertrag immer im Vergleich zu der Relation Einsatz-Ertrag von Anderen sehen und sich an diesem Maßstab messen (**Equity-Theorie** nach Adams).

2.4 Systematisierung einzelner Anreize

Recherchiert man nach „Anreizen“ oder „Anreizsystemen“, stößt man im gleichen Zuge häufig auf Begriffe wie „Incentives“, „Rewards“ oder sogenannten Compensation-Programmen, die auf den ersten Blick mit den beiden ersten identisch zu sein scheinen. Eine genauere Analyse zeigt jedoch, dass Unternehmen innerhalb der Ausgestaltung von Anreizsystemen auf verschiedene Anreizarten zurückgreifen können.⁵¹ So bezeichnen „**Incentives**“ eher materielle Belohnungen, die häufig im Vertriebsbereich eingesetzt werden. „**Compensation**“ muss man hingegen eher als Entschädigung für das „Leid“, das man mit Ausführung einer Arbeit erleidet, verstehen. Neben dem vertraglich fixierten Entgelt können „**Rewards**“ gewährt werden, welche Belohnungen für besondere Leistungen darstellen. Während Incentives eher präventiv wirken sollen, werden Rewards an eine tatsächlich realisierte Tat geknüpft und daher erst im Nachhinein wirksam. Rewards und Vertragslohn bilden zusammen die sogenannte Leistungskompensation.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf eine Klassifizierung nach Schanz, der in seinem Werk „Handbuch Anreizsysteme“ die einzelnen Anreize in drei Dimensionen differenziert:

1. nach dem Anreizobjekt

men (2007), S. 261ff.

⁵⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Schanz, Handbuch Anreizsysteme (1992), S. 22ff.

⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 145.

2. nach der Zahl der Anreizempfänger
3. nach der Anreizquelle

Der erste Ansatz der Systematisierung, der auch von zahlreichen Autoren im Zuge der Differenzierung von Anreizen immer wieder aufgegriffen wird, beinhaltet die Unterscheidung zwischen **materiellen** und **immateriellen** Anreizen. Ideelle bzw. immaterielle Anreize können in vier verschiedenen Dimensionen auftreten: Die Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Inhalt der Aufgaben oder auch die Arbeitszeitmodelle sind handlungsbezogene immaterielle Anreize, während Karrieremöglichkeiten und Bildungschancen entwicklungsbezogen sind. Unter interaktionsbezogenen immateriellen Anreizen können der Stil der Führung oder auch die Möglichkeit zur Teamarbeit subsumiert werden. Die Unternehmenskultur und die eigene Identifikation mit dem Betrieb stellen die sogenannten unternehmensbezogenen Anreize dar.⁵² Nicht zu unterschätzen sind die Wirkung von konstruktivem Feedback, Familienfreundlichkeit oder auch verlängerte Kündigungsfristen.⁵³

Anreize können außerdem dahingehend klassifiziert werden, an wie viele Empfänger sie gerichtet sind und ob sie demzufolge **individuell**, **gruppenbezogen** oder **organisationsweit** gewährt werden.⁵⁴ Die herrschende Meinung besagt, dass lediglich der Einsatz von individuen-spezifischen Anreizen sinnvoll ist, weil nur so an die individuellen Bedürfnisse des Empfängers geknüpft werden und eine gezielte Verhaltenssteuerung bewirkt werden kann. Die Gruppe der materiellen Anreize lässt sich wiederum gliedern in finanzielle und nicht-finanzielle. Die folgende Tabelle soll einen Überblick über die wichtigsten dieser Anreize geben.⁵⁵

Finanziell	Nicht-finanziell
<ul style="list-style-type: none"> • vertraglich vereinbartes Entgelt • variable Gehaltsteile • Erfolgs-/ Vermögensbeteiligungen • Aktienoptionen • Gutscheine (Tankstelle, Essenzuschuss) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sach- und Dienstleistungen (Dienstwagen, Freizeitangebote...) • Arbeitsplatzsicherheit • Weiterbildungsmaßnahmen • betriebliche Altersvorsorge • Sozialleistungen • außerordentlicher Urlaub • Versicherungen

Tab.1: **Materielle Anreize** (Quelle: eigene Darstellung)

Betrachtet man die einzelnen Elemente eines Anreizsystems aus der Perspektive der Anreizquelle, lassen sich jene dahingehend unterscheiden, ob sie das Individuum intrinsisch oder

52 Vgl. Hentze, Personalführungslehre (2005), S. 165.

53 Vgl. Institut Arbeit und Technik, Quick Check Innovation: Instrument Anreizsysteme, online.

54 Vgl. Lehmann, Möglichkeiten und Grenzen der Ausgestaltung von Anreizsystemen für freie Mitarbeiter (2006), S. 23.

55 Vgl. Drumm, Personalwirtschaft (2008), S. 458; Lindert, Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung (2001), S. 141f; Institut Arbeit und Technik, Quick Check Innovation: Instrument Anreizsysteme, online.

extrinsisch motivieren. **Extrinsische** Anreize entsprechen daher Einwirkungen von außen auf das Individuum und beziehen sich auf Folgen oder Begleitumstände der Arbeit.⁵⁶ Werden die Motive des Empfänger hingegen durch Anreize aktiviert, die in der Arbeit selbst liegen, wie zum Beispiel durch die inhaltliche Qualität der Aufgabe, sieht dieser seine Arbeit als Herausforderung und ist persönlich motiviert, diese zu bewältigen. In diesem Fall resultiert aus der Einwirkung von Anreizen auf die latenten Motive eine **intrinsische** Motivation. Diese Fokussierung auf die Aufgabe an sich kann durch ganzheitliche Systeme, einem hohen Grad an Autonomie und abwechslungsreicher Themengebiete unterstützt werden. Im Gegensatz hierzu wird die extrinsische Motivation durch finanzielle Anreize, der Führungstechnik oder schlichtweg durch Druck aktiviert.⁵⁷

Einen völlig anderen Zugang bietet Lutz von Rosenstiel: Im Rahmen seiner Ausarbeitungen definiert er die Organisation selbst als Anreizsituation und systematisiert einzelne Anreize in vier Kategorien:⁵⁸

1. **finanzielle** Anreize: Das Anfangsgehalt, sowie die Wahl zwischen individuellem Leistungslohn oder Gruppenleistungslohn, Gewinnbeteiligungen, absolute und relative (im Vergleich zu Kollegen) Gehaltshöhe sowie finanzielle Zusatzleistungen (z.B. Dienstwohnungen, betriebliche Altersvorsorge) sind dieser Kategorie zuzuordnen.
2. **soziale** Anreize: Hierunter fällt der Kontakt mit dem restlichen Personal, das heißt mit Vorgesetzten, Gleichgestellten und Unterstellten. Zu beachten ist, dass für manche Berufsgruppen der Kontakt selbst die eigentliche Leistung darstellt, wie es zum Beispiel bei den klassischen Verkaufsberufen oder allen sozialen Tätigkeiten der Fall ist.
3. Anreize der **Arbeit selbst**: In diesem Feld rückt der Arbeitsinhalt in den Vordergrund. Ob die Arbeit per se anreizen kann, hängt von der Wiederholungsfrequenz, der Kenntnis und Nachvollziehbarkeit der eigenen Leistung, dem Grad der Autonomie und den individuellen Karriere- und Weiterbildungschancen ab.
4. Anreize des **organisatorischen Umfeldes**: Die Größe der Organisation, die Struktur und die Führung spielen hierbei eine große Rolle, allgemein also der „organisatorische Rahmen“⁵⁹ in dem eine Arbeit ausgeführt wird. Ein partizipativer Führungsstil kann genauso als Anreiz wirken, wie eine flache Hierarchie.

Es dürfte an dieser Stelle ersichtlich geworden sein, dass es eine Fülle an unterschiedlicher Meinungen gibt, auf welche Art und Weise einzelne Anreize kategorisiert werden können. Die

56 Vgl. Rosenstiel, Motivationale Grundlagen des Verhaltens (1975), S. 116.

57 Vgl. Ulich/Conrad-Betschart, Anreizwirkung von neuen Formen der Arbeitsgestaltung, in: Schanz, Handbuch Anreizsysteme (1992), S. 71-90.

58 Vgl. hierzu und im Folgenden Rosenstiel, Motivationale Grundlagen des Verhaltens (1975), S. 230ff.

59 Ebda, S. 333.

weiteren Ausführungen im praxisbezogenen Teil dieser Arbeit (Kapitel 4) werden der Unterteilung zwischen materiellen und immateriellen Elementen folgen. Bevor jedoch anhand konkreter Unternehmen aufgezeigt wird, auf welche Anreizsysteme diese in bestimmten Bereichen zurückgreifen, ist es an dieser Stelle notwendig, das Konstrukt der Unternehmensperformance genauer zu analysieren.

3. Begriff der Unternehmensperformance

Den Begriff Performance scheint man auf den ersten Blick auf das Auftreten, das Erscheinen eines Unternehmens zu reduzieren. Dabei steckt vielmehr ein moderner **Managementansatz** hinter diesem Wort („Performance“ kann als „Leistung“ verstanden werden), denn das Performance Management hat in den letzten Jahren immer mehr Beliebtheit erfahren. In Zeiten von Globalisierung, branchenübergreifender Vernetzung und zunehmender Wichtigkeit des Humankapitals, kommt dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eine enorme Bedeutung zu. Auch im Performance Management kommt genau dieser Sicherstellung eine hohe Bedeutung zu. Unternehmen sehen sich herausgefordert, einen optimalen strategischen Fahrplan zu entwickeln und diesen bestmöglich einzuhalten. Sich klar zu positionieren, anbahnende Trends zu erkennen und seine Konkurrenz im Auge zu behalten, sind nur Teilbereiche des Aufgabenfeldes eines modernen Managements. Diese Komplexität, die von außen auf die Organisation einwirkt, gilt es zudem unternehmensintern so transparent wie möglich zu machen, schließlich sollen alle Beteiligten am gleichen Strang ziehen und die Erreichung der Unternehmensziele stets mit vollem Einsatz verfolgen.

Eine Zusammenfassung mehrerer Studien brachte die Erkenntnis, dass Betriebe dann eine herausragende Performance aufweisen können, wenn folgende Maßnahmen kontinuierlich umgesetzt werden: Das Unternehmen muss ihre Strategie, Vision und ihre Werte immerzu neu **analysieren** und alle Prozesse und Strukturen auf die Strategie hin **ausrichten**. Die Ausrichtung alleine führt jedoch noch nicht zum gewünschten Erfolg, eine konsequente **Realisierung** der Strategie muss dabei immer verfolgt und kontrolliert werden. Werden zudem noch effektive **Anreizsysteme** geboten und eine **Atmosphäre** im Unternehmen geschaffen, die zu bestmöglicher Leistung motiviert und das Unternehmen für das Personal identifizierbar macht, kann man von einer guten Performance sprechen.⁶⁰

60 Vgl. Jetter, Performance Management (2004), S. 3.

3.1 Performance Management

Eine Definition soll den Einstieg in diese Materie erleichtern:

„Unter Performance Management wird [...] ein systematischer, an der Unternehmensstrategie ausgerichteter Management-Prozess verstanden, der gewährleisten soll, dass die Summe aller im Unternehmen erzielten Leistungen bzw. Ergebnisse den Leistungsanforderungen und Erwartungen an das Unternehmen entspricht und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherstellt.“⁶¹

Diese Definition stellt die **Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens in den Mittelpunkt von Performance Management. Jene kann auf zwei verschiedenen Wegen gesichert werden: Erstens muss den **Erwartungen** von Kunden, Mitarbeitern sowie Stake- und Shareholdern Rechnung getragen werden. Diese Erwartungen sind nur selten deckungsgleich, wenn Kunden beispielsweise eine hohe Produktqualität verlangen, die Anteilseigner hingegen eher auf Kostensenkungspotentiale und eine möglichst hohe Rendite spekulieren. Zweitens muss intern der gesamte **Leistungsprozess** auf die Strategie hin ausgerichtet sein. Das bedeutet, dass auf allen Ebenen, organisationsweit sowie auf Prozess- und Mitarbeiterstufe, die relevanten Werttreiber identifiziert und optimiert werden müssen. Auf den einzelnen Ebenen bieten sich für diesen Zweck unterschiedliche Instrumente an, wie auf der Unternehmensebene eine klare **Vision** und **Anreizsysteme**, oder auch in Form einer effizienten **Wertschöpfung** oder durch die Steigerung der „**Human Performance**“, also der Ausschöpfung der Potentiale des Faktor Mensch.⁶²

Einen differenzierten Ansatz bietet folgende Definition von David Axson:

„Business Performance Management encompasses all the processes, information, and systems used by managers to set strategy, develop plans, monitor execution, forecast performance, report results, and make decisions.“⁶³

Diese Aussage zeigt auf, dass Performance Management sowohl auf die Auswertung der betrieblichen Vergangenheit, sowie auf die Gestaltung zukünftiger Geschehnisse gerichtet ist. Dabei reicht der Ansatz von Festlegung der Strategie über die Planung bis hin zur operativen Ausführung. Dadurch ist es ganz offensichtlich, dass dieser Managementansatz das **Un-**

61 Jetter, Performance Management (2004), S. 41.

62 Vgl. ebda, S. 25ff.

63 Axson, Best Practices in Planning and Performance Management (2010), S. 24.

Unternehmen in seiner Gänze, mit all seinen Interdependenzen und Verknüpfungen, betrachtet und sich nicht nur auf einen bestimmten Teilbereich konzentriert. Auch Gary Cokins macht deutlich, dass sich Performance Management nicht mehr einzig und allein auf die „Human Performance“ bezieht, sondern dass diese nun vielmehr ein Teil eines ganzheitlichen Ansatzes ist, der sich auf ein unternehmensweites Management bezieht.⁶⁴ Unternehmen, die solch ein konsequentes Performance Management in ihren Betriebsalltag implementiert haben, profitieren von den Bemühungen, denn nach der Einführung zeigen sie höhere Gewinne und Cashflows, höhere Aktienwerte und eine bessere Performance am Markt.⁶⁵ Um einen Performance Management Ansatz erfolgreich in einem Unternehmen implementieren zu können, entwickelt Jetter folgende drei Stufen.⁶⁶

1. Den Fokus auf die **Strategie** richten.
2. Die **Leistung** kontinuierlich steuern.
3. Auf **Personalebene** Konsequenzen ziehen.

Der erste Punkt konzentriert sich dabei voll und ganz auf die unternehmensinternen **Ziele**: Diese Ziele müssen zuerst definiert und kommuniziert werden, anschließend Kriterien zu deren Messung festgesetzt werden, das Konstrukt auf alle Ebenen heruntergebrochen werden und schließlich mit dem konkreten Individuum vereinbart werden. Im Bereich der Leistungssteuerung kommen der regelmäßigen Kontrolle und daran anknüpfenden konstruktivem Feedback, sowie einem ziel- und ergebnisorientierten Führungsverhalten große Bedeutung zu. Die personalen Konsequenzen können in Mitarbeitergesprächen, leistungsabhängiger Vergütung bis zu Entwicklungsmaßnahmen reichen.

Abschließend zu den Erläuterungen des Performance Management Ansatzes stellt folgende Grafik nochmals die konkreten **Ziele** und **Nutzen** von Performance Management auf den verschiedenen Organisationsebenen gegenüber:⁶⁷

	Ziele	Nutzen
Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierung der Strategie • Zielerreichung 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung auf den Wettbewerb • Ausrichtung auf Strategie • Leistungen werden honoriert,

64 Cokins, Performance Management (2009), S. 7.

65 Vgl. hierzu und im Folgenden Jetter, Performance Management (2004), S. 54.

66 Jetter, Performance Management entwickeln und einführen, in: Personalmanager (1/2006), S. 12.

67 Vgl Jetter, Performance Management (2004), S. 42f.

		Ergebnisse gesichert
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichung der vorgegebenen Ergebnisse • Führungsverantwortung übernehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • umfassende Information und Kommunikation • Bewertung der Leistung • individuelle Förderung möglich
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschöpfung der Fähigkeiten • Mitarbeiterfördernde Atmosphäre schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz, Klarheit • Anerkennung von Leistung • Weiterentwicklung

Tab. 2: Ziele und Nutzen von Performance Management (Quelle: In Anlehnung an Jetter, Performance Management (2004), S.42f.)

3.2 Performance Measurement

Da beinahe jeder Management Ansatz erst dann seine volle Wirkung entfalten kann, wenn man Kriterien schafft, an denen der Erfolg oder Misserfolg gemessen werden kann, gibt es auch Instrumente zur Messung der Performance. Ob Balanced Scorecard und Performance Pyramid auf Unternehmensebene oder Leistungsbeurteilungen in Verbindung mit Zielvereinbarungen auf Mitarbeiterebene. Performance Measurement Systeme erfreuen sich höchster Beliebtheit und werden in den unterschiedlichsten Unternehmen eingesetzt. Dabei stellen sie eine **Weiterentwicklung der traditionellen Kennzahlensysteme** dar, indem die Measurement Systeme zahlreiche **nicht-monetäre** Kriterien miteinbeziehen und die Interessen von **verschiedensten Anspruchsgruppen** berücksichtigen. Auch den Auswirkungen auf die Stakeholder, die aus dem Handeln des Unternehmens resultieren, wird in diesen Modellen Rechnung getragen. Auf Grund dieser Tatsachen kann man von einem mehrdimensionalen Bewertungsschema sprechen, da sich in diesem Ansatz Kostenfaktoren gleichermaßen widerspiegeln wie sogenannte „**soft facts**“ (Kundenzufriedenheit, Innovationskraft uvm.), das Unternehmen aus einem internen sowie einem externen Blickwinkel analysiert wird, und darüber hinaus eine gegenwärtige mit einer zukünftigen Betrachtungsweise verknüpft wird.⁶⁸ **Effizienz- und Effektivitätsoptimierung** auf allen Ebenen, sowie ein allgemeiner **Verbesserungsprozess** durch Messung und Bewertung der Leistung eines Unternehmens stehen hierbei dennoch an oberster Stelle.⁶⁹ Performance Measurement Systeme eröffnen dem Betrachter, wie bereits der Managementansatz, eine **ganzheitliche Sicht** auf das Unternehmen und ermöglichen gezielte Eingriffe zur Lenkung und Steuerung.⁷⁰

Die **Performance Pyramid** macht diese ganzheitliche Betrachtungsweise besonders deut-

⁶⁸ Vgl. Schreyer, Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen (2007), S. 29.

⁶⁹ Vgl. Pleier, Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch (2008), S. 13.

⁷⁰ Vgl. Schreyer, Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen (2007), S. 4f.

lich. Hierbei werden Individuen, das operative Geschäft und die Vision eines Unternehmens miteinander in Verbindung gebracht.⁷¹ Entlang dieser Hierarchie werden außerdem die organisationalen Ziele auf die verschiedensten Ebenen heruntergebrochen und damit greifbar und transparent gemacht. Die Zielformulierung erfolgt somit top down, wohingegen die Festlegung der Leistungsindikatoren bottom up entsteht. Somit können für den Leistungsbereich „Abteilung“ beispielsweise die Zielmaßstäbe Qualität, Lieferung, Durchlaufzeit und Ausschuss bestehen. Setzt man an dieser Stelle einen Bezugsrahmen an, der Kunden und Shareholder in dieses Modell integriert, kann man zwischen interner Effizienz und externer Effektivität differenzieren. Am Beispiel der Abteilungen wären Qualität und Lieferung daher kundenbezogene Maßstäbe, welche die externe Effektivität des Unternehmens determinieren, Durchlaufzeit und Ausschuss sind allerdings Indikatoren für die interne Effizienz. Aus der Performance Pyramid lassen sich Strategien zur Steigerung der Performance ableiten: So kann die interne Effizienz durch Verbesserung der anteilseignerbezogenen Kriterien optimiert werden, zum Beispiel durch eine höhere Produktivität und einer guten Finanzstruktur.

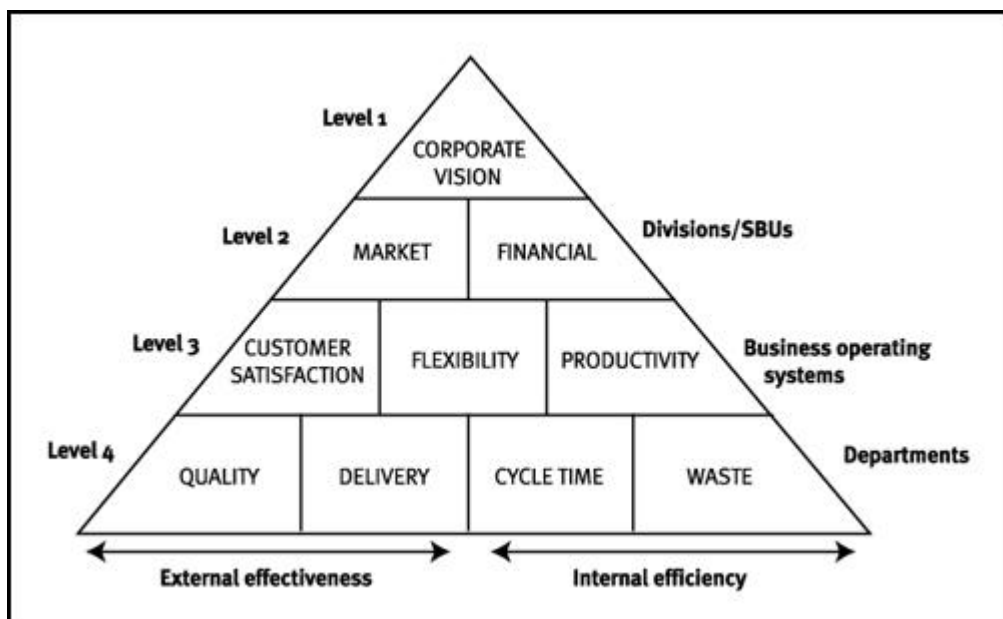


Abb.3: Performance Pyramid (Quelle: Kaplan Financial Knowledge Bank, online)

Zu den zentralen **Aufgaben** jener Instrumente zählt es, die Transparenz der Leistung zu erhöhen und dadurch eine Steigerung der Leistung zu erreichen. Eine hohe Flexibilität, die Zufriedenheit der Kunden sowie eine übergreifende unternehmensinterne Zusammenarbeit, verbunden mit Lerneffekten für alle Beteiligten, könnten von diesen Systemen hervorgerufen

⁷¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Pleier, Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch (2008), S. 20f.

werden. Dabei sollen alle Maßnahmen im Einklang mit den Organisationszielen stehen.⁷²

Performance Measurement Systeme verfolgen stets das Ziel, die Unternehmensstrategie herunter zu brechen, Interdependenzen darzustellen und Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Eine konsequente Planung und Steuerung der vorhandenen Ressourcen, die Beurteilung der Leistung und Motivation der Mitarbeiter sowie schlicht und ergreifend die Förderung einer qualitativ hochwertigen Kommunikation dürfen hierbei nicht außen vor gelassen werden.⁷³

72 Vgl. Pleier, Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch (2008), S. 13.; Hirsch, Wettbewerbsorientierte Managerentlohnung im F&E-Kontext (2006), S. 19f.

73 Vgl. Schonmann, Wissensorientiertes Performance Measurement (2001), S. 118 zitiert nach Schreyer, Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen (2007), S. 31.

4. Ausgestaltung unternehmensinterner Anreizsysteme und Verbindung zur Unternehmensperformance

Die bisherigen Ausführungen dienten dazu, einen fundierten Überblick über die vorherrschenden theoretischen Grundlagen bezüglich Anreizsysteme und Unternehmensperformance zu geben. Mit dem vierten Abschnitt dieser Arbeit soll jetzt ein Bogen zur Praxis gespannt werden: Zwei große Unternehmen, die Brückner Gruppe und die Heinritzi Betriebs GmbH, gewähren einen Einblick in die Ausgestaltung ihrer Anreizsysteme in den verschiedensten Unternehmensbereichen.

Die **Brückner Group**, bestehend aus den fünf Einzelbetrieben Brückner Group GmbH, Brückner Maschinenbau GmbH & Co. KG, Kiefel GmbH, PackSys Global Ltd. und Brückner Servtec GmbH, mit Hauptsitz im deutschen Siegsdorf, ist ein global agierendes Unternehmen im Bereich des Maschinenbaus zur Herstellung von Folien. Mit einem Marktanteil von rund 70% konnte sich die Brückner Gruppe in den vergangenen Jahren als Marktführer behaupten, was ein kürzlich durchgeführtes Benchmarking bestätigte. Das von Gründung an in Familienbesitz geführte Unternehmen beschäftigt derzeit an 21 Standorten rund 1.700 Mitarbeiter. Folgende Grafik bietet einen Überblick über die derzeitige Gruppenstruktur:

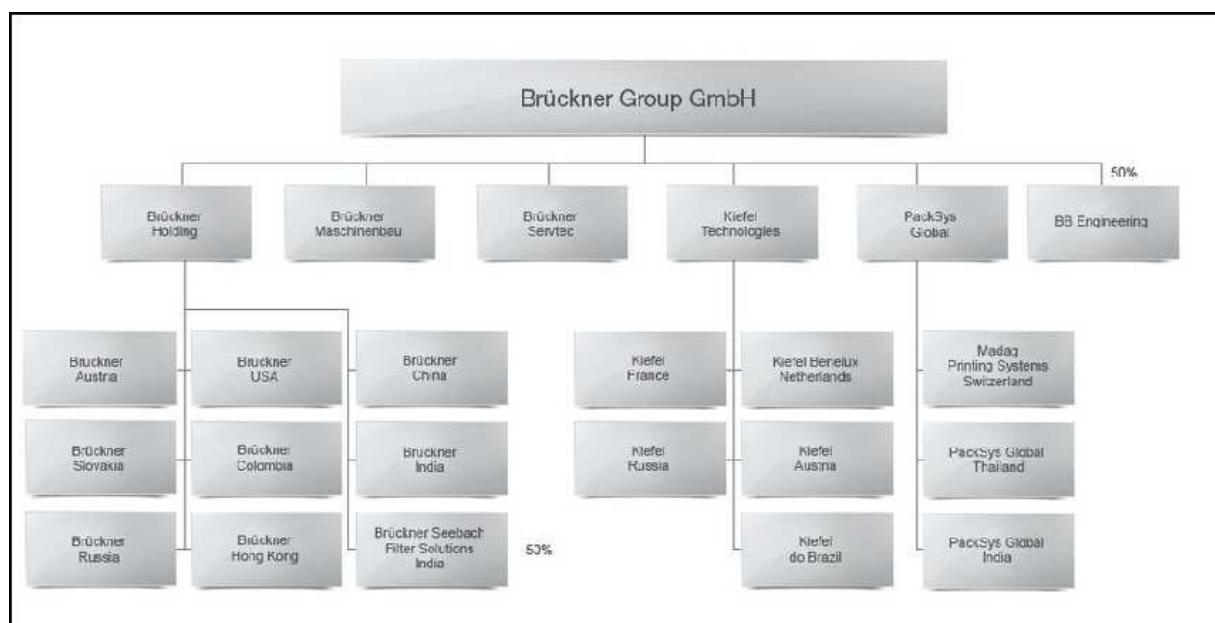


Abb.4: Struktur der Brückner Gruppe (Quelle: Brückner Gruppe, online)

Das Unternehmen zeichnet sich jedoch nicht nur durch seine Leistungsstärke im Maschinenbau, sondern vor allem durch eine motivierende und gemeinschaftliche Unternehmenskultur aus. Dies schlägt sich sowohl in langjährigen Arbeitsverhältnissen, als auch in partnerschaft-

lichen Geschäftsbeziehungen nieder.

In einer völlig anderen Branche ist das zweite vorzustellende Unternehmen tätig: Mit 43 McDonald's Restaurants in Deutschland und Österreich ist die **Heinritzi Betriebs GmbH** der größte Lizenznehmer Europas. Zusammen mit seinen ca. 1.800 aktiven Mitarbeitern ist Geschäftsführer Michael Heinritzi seinen Franchise-Kollegen stets einen Sprung voraus, so ging beispielsweise das erste McCafé Deutschlands in einem seiner Restaurants in Testbetrieb. Sein Erfolg zeichnet sich durch besondere Innovationskraft und einer mitarbeiterorientierten Führung aus. In Verbindung mit der Vision der McDonald's Deutschland Inc. wird bereits ersichtlich, dass auch hier nicht ohne Anreizsysteme gearbeitet wird: Bis 2020 will sie einer der beliebtesten Arbeitgeber in der Gastronomie werden sowie durch hervorragende Aus- und Weiterbildungsprogramme die Branchenführerschaft verteidigen. So stellt auch die Heinritzi Betriebs GmbH ein gutes Beispiel für die Analyse von Anreizsystemen dar.

In weiterer Folge liegt der Schwerpunkt auf der Darlegung von verschiedenen Möglichkeiten der Ausgestaltung unternehmensinterner Anreizsysteme. In Anlehnung an die Wertschöpfungskette eines Unternehmens sollen folgende Anreizempfänger definiert werden:

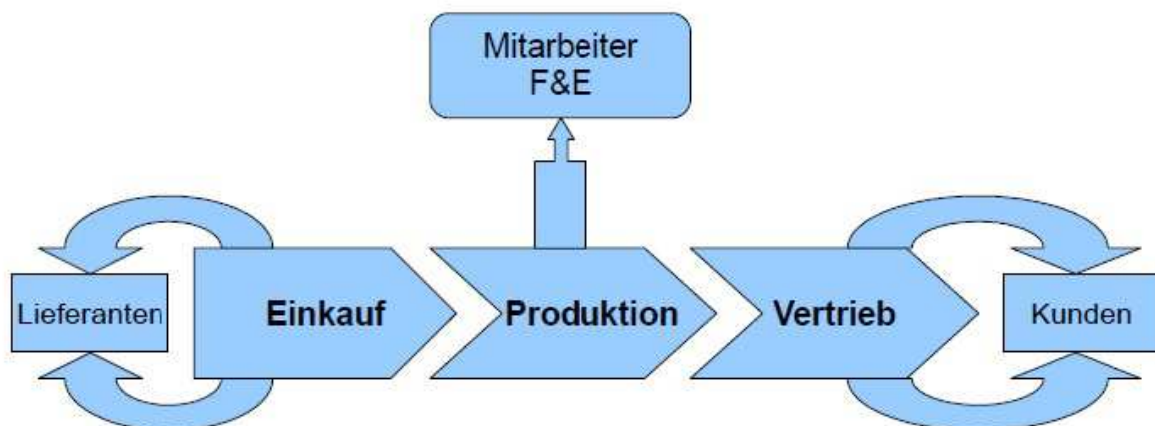


Abb.5: Empfänger unternehmensinterner Anreizsysteme (Quelle: eigene Darstellung)

Um einen optimalen Überblick gewährleisten zu können werden alle Teilbereiche nach dem gleichen Muster abgearbeitet: Zuerst erfolgt eine Definition von „guter Performance“ in der jeweiligen Materie, schließlich werden jene Anreize vorgestellt, die in diesen Bereichen am Häufigsten gewährt werden. Als Grundlage dazu dienen die Anreizsysteme der bereits genannten Unternehmen, der Brückner Gruppe und der Heinritzi Betriebs GmbH, in Ergänzung dient der Nachhaltigkeitsbericht der Volkswagen AG.

4.1 Einkauf

4.1.1 Performance Management im Einkauf

Zu Beginn der unternehmensinternen Wertschöpfungskette steht der Unternehmenskomplex Einkauf. Die Ansicht, dass man als Unternehmer aus einer Vielzahl von Zulieferern den für sich am Besten geeigneten selektiert, muss einer völlig neuen Einkaufssituation weichen: Heutzutage sehen sich die Abnehmer einem regelrechten Wettbewerb um die besten Lieferanten ausgesetzt. Der Preis, den man bereit ist zu bezahlen, ist hier längst nicht mehr das ausschlaggebende Kriterium, vielmehr muss man sich beim Lieferanten durch weitere individuelle Faktoren attraktiv machen. Dies kann beispielsweise durch eine Innovation, mit welcher man sich signifikant von anderen Nachfragern abhebt, gelingen. Hat man den Lieferbetrieb schließlich für sich gewinnen können, will diese Geschäftsbeziehung stets gepflegt werden.⁷⁴ Es gilt dem Lieferanten Sicherheit und eine langfristige Perspektive zu vermitteln, indem man ihn beispielsweise als „Preferred Supplier“ definiert. Dieser Konkurrenzdruck wird auch in Zukunft nicht geringer werden. Ganz im Gegenteil – die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird zunehmend von deren Lieferantenmanagement abhängen.⁷⁵

An dieser Stelle muss angemerkt werden, dass natürlich die Lieferanten, durch die sich das Unternehmen seine Produktionsfaktoren in Form von Waren oder Dienstleistungen beschafft, die wesentlichste Rolle im Einkauf darstellen. Da sich diese Arbeit jedoch mit der Gestaltung von Anreizsystemen für verschiedene Akteure beschäftigt, lohnt sich eine weitere Differenzierung innerhalb dieses Komplexes. So können auch einzelne Mitarbeiter als Einkäufer für das Unternehmen angesehen werden. Verhandlungen mit Herstellern und Zulieferern werden an diese delegiert, sodass sie quasi Herr über Erfolg oder Misserfolg in der Einkaufsperformance sind. Daher ist es sinnvoll, diesen Einkäufern individuelle Anreize zu setzen, damit sie im Sinne der Organisation handeln und für diese das bestmögliche Ergebnis erzielen. In großen Produktionsunternehmen können auch interne Kunden an bedeutenden Schnittstellen, wie zwischen Produktion und Forschung und Entwicklung, unter den Bereich Einkauf subsumiert werden.⁷⁶

Eine besonders gute oder schlechte Performance im Einkauf schlägt sich direkt im Ergebnis eines Unternehmens nieder, zum Beispiel durch das unmittelbare Einfließen in die Herstellungskosten eines Produktionsbetriebes. Die herrschenden Prinzipien im Bereich der

74 Vgl. Hofmann/Maucher/Kotula/Kreienbrink, Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf (2012), S. 121.

75 Vgl. Stollenwerk, Wertschöpfungsmanagement im Einkauf (2012), S. 12.

76 Vgl. Hofmann/Maucher/Kotula/Kreienbrink, Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf (2012), S. 90f.

Beschaffung sind **Kosteneinsparung** und **Kostenverhinderung**.⁷⁷ Während die präventive Vermeidung von Kosten schon vor deren Entstehung einen moderneren Trend darstellt, wird das Verfolgen finanzieller Einsparungen jedoch immer das oberste Ziel eines jeden Unternehmens in diesem Bereich bleiben. Damit wird bereits zu Beginn der Wertschöpfung eine günstige Grundlage geschaffen, die sich kontinuierlich in den darauf folgenden Kalkulationen widerspiegelt. Diese Einsparungen lassen sich entweder durch eine Rationalisierung des Material- oder Dienstleistungsbedarfs oder durch günstige Preisverhandlungen erreichen.⁷⁸ Zeit- und Qualitätsoptimierung zählen neben der Kosteneinsparung zu den **operativen Zielen** im Einkauf, während aus **strategischer Sicht** die langfristige Sicherstellung der Belieferung und dadurch die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit bedeutend sind.⁷⁹

Der Einkaufserfolg wird neben monetären Größen auch durch **qualitative Faktoren**, wie Gedanken über die Nachhaltigkeit oder der Auflagenkonformität sowie der grundsätzlichen Prüfung des Wertbeitrages eines Lieferanten zum Unternehmen, ergänzt. Zur Erreichung strategischer und operativer Einkaufsziele stellen die Verhandlung von Preisnachlässen oder Naturalrabatten, eine Verlängerung des Zahlungszieles oder Erweiterung der Skonti, sowie die Gestaltung der Lieferbedingungen die wichtigsten **Hebel zur Steigerung der Performance** in der Beschaffung dar. Um von diesen Hebeln profitieren zu können, sowie Konflikte hinsichtlich der Qualität oder Kosten der Lieferung (letztendlich sind die Zulieferer stets darauf bedacht, das eigene Unternehmen zu erhalten) zu vermeiden, versuchen Unternehmen, ihren Zulieferer mit Anreizen zu diesem Verhalten zu bewegen.⁸⁰ Es kann folglich festgehalten werden, dass eine gute Einkaufsperformance hauptsächlich durch finanzielle Einsparungen, Qualitätssicherung und durch starke und nachhaltige Lieferantenbeziehungen geprägt ist. Eine kurzfristige Erfolgsorientierung muss daher einer Betrachtung über die gesamte Supply Chain weichen.

Für das Performance Measurement stehen die bekannten Instrumente zur Verfügung. Jedoch sind mittlerweile spezielle Weiterentwicklungen auf dem Vormarsch, so ist beispielsweise die Purchasing Balanced Scorecard charakteristisch für den Bereich Einkauf. Sie trägt monetären Kriterien gleichermaßen Rechnung, wie nicht-monetären Faktoren und stellt die Vision und Strategie des Einkaufes in den Mittelpunkt. Dabei werden verschiedene Perspektiven eingenommen, die Beschaffung wird zugleich aus Sicht der Lieferanten, wie auch der Mitarbeiter oder auch aus dem Blickwinkel der Finanzen und der Prozesse beleuchtet.⁸¹

77 Vgl. Büsch, Praxishandbuch strategischer Einkauf (2013), S. 16f.

78 Vgl. Hofmann/Maucher/Kotula/Kreienbrink, Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf (2012), S. 2.

79 Vgl. Stollenwerk, Wertschöpfungsmanagement im Einkauf (2012), S. 39-41

80 Vgl. Hofmann/Maucher/Kotula/Kreienbrink, Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf (2012), S. 53-62.

81 Vgl. ebda, S. 143ff.

4.1.2 Anreizsysteme im Einkauf

Um die Ziele, die das Performance Management im Bereich der Beschaffung eines Unternehmens verfolgt, zu erreichen, werden immer häufiger Anreize für beteiligte Akteure eingesetzt, um deren Verhalten so zu steuern, sodass ein Unternehmen im Rahmen seines Einkaufes davon profitieren kann. In der Theorie werden hierunter eine differenzierte Ausgestaltung von **Preismodellen**, zum Beispiel durch Performance-Contracting oder sogenannte Cost-Plus-Verträge⁸², oder aber auch die direkte **Kontrolle** und dadurch verstärkte **Zusammenarbeit** verstanden. Auch die Schaffung eines **Wettbewerbs** unter den Lieferanten durch Ausschreibungen oder schlicht und ergreifend die Konzentration auf Standardprodukte, welche die Substitution der Bezugsbetriebe ermöglicht, kann für den einzelnen Lieferanten einen Ansporn darstellen. Eine gewichtige Rolle nimmt in diesem Zusammenhang die **langfristige Ausrichtung** der Beziehung zwischen Unternehmen und seinen Lieferanten ein. Durch Investitionen oder Erfolgsbeteiligungen seitens des Unternehmens wird dem Stakeholder signalisiert, dass auf die Geschäftsbeziehung auch in Zukunft hoher Wert gelegt wird.⁸³

Diese Denkweise findet auch im Einkauf der Brückner Gruppe ihren Platz: Basierend auf dem Wissen, dass für den einzelnen Lieferanten Nachhaltigkeit und Langfristigkeit von großer Bedeutung sind, orientiert man sich bei der Anreizgestaltung hier stets an den Stakeholder Bedürfnissen. Angefangen bei **zuverlässigen Aussagen** hinsichtlich zukünftiger Bestellmengen, auf die sich der betroffene Lieferant voll und ganz verlassen kann und mit denen er schließlich sein eigenes Geschäft kalkulieren kann, bis hin zu **langfristigen Verträgen**, gemeinsamen **Produktentwicklungen** und der besonderen Wertschätzung als **Preferred Supplier**. All das fördert eine nachhaltige, vertrauensvolle Geschäftsbeziehung. Die Mitgliedsbetriebe Brückners verfolgen darüber hinaus eine aktive **Integration** der Lieferanten in das betriebliche Geschehen. Durch offene Kommunikation, Einbindung in die Abläufe der Organisation oder auch der Darlegung der Strategie erhalten die Zulieferer einen ganzheitlichen Blick auf die Brückner Gruppe und lernen ihren Beitrag zu einem großen Ganzen zu verstehen. Einen weiteren Anreiz stellt die finanzielle Aufstellung des Unternehmens dar. Eine hohe **Finanzstärke**, sei diese durch ein gutes Rating oder durch einen angemessenen operativen Cash gegeben, ermöglicht die Abwicklung gemeinsamer Projekte, die Gewährung von Lieferantenkrediten sowie eine Unterstützung in potentiell schlechten Zeiten getreu dem Prinzip „Geben und Nehmen“. Eine allgemeine **wirtschaftliche Stabilität** nimmt in den Geschäftsbeziehungen in diesem Bereich folglich einen hohen Stellenwert ein, denn dieser

82 Hierbei wird über die Kostenerstattung der Lieferung hinaus ein Gewinnaufschlag gewährt.

83 Vgl. Hofmann/Maucher/Kotula/Kreienbrink, Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf (2012), S. 170ff.

Faktor garantiert eine langfristige Zusammenarbeit und minimiert das Risiko für den Lieferenden drastisch.

McDonald's verfolgt in seinen Lieferantenbeziehungen die Vision, bis zum Jahre 2020 Bench-Mark hinsichtlich der Beschaffung aus einer ausschließlich **nachhaltigen Landwirtschaft** und **herausragender Qualität** zu sein.⁸⁴ Zahlreiche Programme wurden zu diesem Zweck ins Leben gerufen, wie zum Beispiel das „McDonald's Agricultural Assurance Program“. Die Qualität der nachgefragten Waren, sowie ein verantwortungsvolles Verhalten der Zulieferer stehen neben den „drei E“ im Mittelpunkt: „ethics“, „environment“ und „economics“, also Sozialverträglichkeit, Umweltschutz und Wirtschaftlichkeit. Ein weiteres Programm ist das „Supplier Quality Management System“. Hier werden Bestimmungen hinsichtlich der Hygiene, Schädlingsbekämpfung, Maschinenwartung oder der Lagerhaltung verankert, an die alle Lieferanten gebunden sind. Die Vorschriften der „Hazard Analysis and Critical Control Points“ komplementiert diese Weisungen in Hinblick auf die Lebensmittelsicherheit. Auf den ersten Blick scheinen diese Programme zwar keinerlei Anreizcharakter für die Zulieferer aufzuweisen, dennoch kommt ihnen als Stimuli für die Lieferanten ein hoher Stellenwert zu. Denn von solch **strengen Richtlinien** und **Qualitätsstandards** können die Lieferanten von McDonald's in hohem Maße profitieren. Der Name dient quasi als **Referenz**, was vor allem für jene Zulieferbetriebe von großer Bedeutung ist, die noch weitere Unternehmen beliefern. Die Zulieferer können sich auf die streng überprüfte Qualität ihrer Waren berufen und bieten anderen Abnehmern ein hohes Sicherheitsniveau. Somit kann es vorkommen, dass innerhalb des Kontrollsystems „Rindfleisch“ bis zu zwanzig Kontrollen durchschritten werden müssen oder aber auch die Milch nicht von diversen Discountern bezogen wird, sondern ein Preisaufschlag von bis zu 30% in Kauf genommen wird, wenn der Zulieferer dafür den Anforderungen des Unternehmens entspricht. Gerade mittelständische Unternehmen, welche die Restaurants beliefern, können außerdem von dem **Know-How**, der **Unterstützung** und der **Sicherheit**, die sie durch McDonald's erfahren, profitieren.

Im Lieferanten Management des Fast-Food Unternehmens greift man immer wieder auf die Metapher des dreibeinigen Stuhls zurück. Dies soll die Relevanz einer einwandfreien Verflechtung zwischen Lieferant, Lizenznehmer und McDonald's verdeutlichen. **Langfristige Verträge**, sowie die Verhandlung mit **lokalen Anbietern** ergänzen das Anreizsystem, das auch stets von der Heinritzi Betriebs GmbH verfolgt wird.⁸⁵

Wie bereits erwähnt können auch einzelne Mitarbeiter als Einkäufer für das Unternehmen tätig werden. Für diese können die verschiedenen Anreize des Personalwesens analog

84 Vgl. hierzu und im Folgenden McDonald's Deutschland Inc., Rezept mit Zukunft (2011), S. 48.

85 Die folgenden Informationen beziehen sich auf Gespräche mit Ludwig Lemhöfer, Leiter der Technik, sowie mit Rainer Pastätter, Director des Betriebes, am 08.12.2013 in Salzburg.

angewendet werden, die im nächsten Abschnitt erläutert werden. Besonderer Beliebtheit erfreuen sich in diesem Zusammenhang besonders die monetären Anreize, durch welche die Entlohnung direkt vom Erfolg des Einzelnen abhängig gemacht wird. Hierunter fallen beispielsweise die leistungsabhängige Vergütung sowie variable Gehaltsteile.

4.2 Personal

4.2.1 Performance im Human Resource Sektor

Der größte Teil der Literatur beschäftigt sich mit dem Personalwesen, wenn es um Performance-Management und Messung geht. Die enge Verknüpfung scheint logisch, wurde jedoch auch empirisch belegt: Eine Analyse von 1000 amerikanischen Unternehmen kam zum Ergebnis, dass die Performance von erfolgreichen Unternehmen eine signifikant hohe Korrelation mit Faktoren wie Werte, Kultur, Nachhaltigkeit und Zusammenarbeit aufwies, den sogenannten „Best Human Assets“.⁸⁶ Die direkte Verbindung des Faktor Mensch mit dem Erfolg eines Unternehmens ist unumstritten. Im dritten Kapitel wurde bereits erläutert, dass man die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens unter anderem dadurch steigern kann, indem man auf Mitarbeiterebene stets das Ziel verfolgt, die sogenannte „Human Performance“ zu erhöhen.⁸⁷ Die **optimale Ausschöpfung der Fähigkeiten** jedes Einzelnen, die Förderung der **Identifikation** mit dem Unternehmen und dadurch die **Motivation**, das Bestmögliche für den Betrieb zu geben, fließen in die Performance des Personals mit ein. Als sogenanntes „intangible asset“ stellt der Mitarbeiter im Unternehmen nicht nur einen bedeutenden **Leistungshebel** dar. In Zeiten, in denen der Wettbewerb so groß wie nie zuvor ist, verkörpert der Personalstock auch einen entscheidenden **Wettbewerbsvorteil**. Der Harvard Business Manager vertritt ebenfalls die Meinung, dass dem Wissensmitarbeiter, wie er heute genannt wird, eine bedeutende Rolle zukommt.⁸⁸ Die besten Köpfe für das Unternehmen zu gewinnen wird zunehmend zur obersten Priorität im HR-Management, denkt man bloß an die wirklich großen Performer dieser Zeit: Was wäre Apple ohne Steve Jobs, was Microsoft ohne Bill Gates oder Amazon ohne Jeff Bezos. Im HR-Bereich kann ein effektives Performance Management folglich dazu beitragen, zuerst die besten Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen zu können (**Personalattraktion** und **-akquisition**), sie dann zu bestmöglicher Leistungserbringung und vollen Einsatz für die Zielerreichung motivieren und

⁸⁶ Vgl. Jetter, Performance Management (2004), S. 18.

⁸⁷ Vgl. ebda, S. 33f.

⁸⁸ Vgl. Leitl, Was ist Humankapital (2009), online.

langfristig im Unternehmen halten zu können (**Personalretention**).

Die Human Performance ist von den unterschiedlichsten Faktoren abhängig. Auf der einen Seite stehen das Wissen und Können des Einzelnen, auf der anderen Seite die Bereitschaft, diese gezielt im Leistungsprozess einzusetzen. Durch planvolle Maßnahmen kann jedoch sowohl auf die Fähigkeiten, als auch auf die Motivation des Personals eingewirkt werden: Coaching und Qualifizierungsmaßnahmen steigern beispielsweise das Wissen, regelmäßiges Lob hingegen die Motivation. Das Führungsverhalten, die Arbeitsprozesse, denen der Mitarbeiter täglich direkt gegenübersteht, die Organisation des Unternehmens, aber auch das HR-Management sowie die Unternehmenskultur beeinflussen die Performance im Personalbereich. Gute Performance wird wohl eher durch effektive Mitarbeitergespräche und offener Kommunikation, flachen Hierarchien mit einem hohen Grad an Autonomie, einer fördernden Unternehmenskultur und einem positiven Image gelingen, als durch autoritäre Führung, monotone Arbeitsabläufe und einem demotivierenden Betriebsklima.⁸⁹

Zusammenfassend kann man von einer guten Performance im Mitarbeiterbereich sprechen, wenn diese **ziel- und ergebnisorientiert** ihre Aufgaben erfüllen, sich mit dem Unternehmen **identifizieren** und daraus die Motivation schöpfen, auf Basis ihrer Fähigkeiten die **bestmögliche Leistung** für das Unternehmen zu erbringen.

Zur Messung der Human Performance stehen die Instrumente des Mitarbeitergespräches, der Zielvereinbarung und der Leistungsbeurteilung⁹⁰ zur Verfügung, die sowohl bei der Brückner Gruppe, als auch in den Restaurants der Heinritzi Betriebs GmbH eingesetzt werden.

4.2.2 Anreizsysteme im Personalwesen

Dem Mitarbeiter, der ja gewissermaßen den Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens darstellt, werden die meisten Maßnahmen bei der Ausgestaltung von Anreizsystemen gewidmet. Im ersten Moment scheinen das Entgelt, sowie Bonuszahlungen eine gewichtige Rolle einzunehmen, jedoch stellte bereits Reinhard Sprenger die Attraktivität dieses Verstärkers in Frage. So behauptet er: „**Mit Geld und Status allein läßt sich heute kaum noch jemand die Zeit abkaufen.**“⁹¹ In Folge schlossen sich zahlreiche Autoren dieser Meinung an und es kam zu einer bedeutenden Veränderung hinsichtlich des Verständnisses, wie Mitarbeiter zu moti-

89 Vgl. Jetter, Performance Management (2004), S. 36-40.

90 Vgl. Pleier, Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch (2008), S. 28; Jetter, Performance Management (2004), S. 44f.

91 Sprenger, Mythos Motivation (1996), S. 88.

vieren sind: Zum Einen wird die Pflicht, die Führungskräften hinsichtlich einer kontinuierlichen Motivation des Personals zugeschrieben wurde, als ungerechtfertigt und nutzlos angesehen. „**Alle Motivierung zerstört die Motivation**“⁹² sowie „Alles Motivieren ist Demotivieren“⁹³ lauten Sprenger's zentrale Thesen zu dieser Problematik. Zum Anderen verliert das Geld als Motivator wesentlich an Wichtigkeit. Wird das Verhalten des Personals auf einen längeren Zeitraum hin ausschließlich über das Entgelt gesteuert, agiert der Mitarbeiter nicht mehr aus einer ursprünglichen intrinsischen Motivation, sondern ist innerhalb kürzester Zeit durch den Anreiz nur mehr extrinsisch motiviert. Heutzutage weiter verbreitet ist die Ansicht, dass ein Mitarbeiter seine Leistungsmotivation aus systematisch erarbeiteten und fundierten Vereinbarungen, welche beispielsweise im Arbeitsvertrag verankert sind, schöpfen sollte.

Diese Sichtweise zieht sich auch durch den Prozess der Anreizgestaltung in der Brückner Gruppe: Die Entkoppelung der Motivationsfaktoren von geldwerten Incentives steht hierbei im Vordergrund. Stattdessen wird der Konzentration auf ideelle Faktoren, zum Beispiel durch eine ansprechende **Unternehmenskultur** und einer klaren **Vision**, sowie der generellen Sinnhaftigkeit aller Aufgaben ein weitaus größeres Motivationspotential zugeschrieben. Hierbei wird großer Wert auf die Verbreitung der Strategien und Ziele des Unternehmens gelegt, sodass jeder Mitarbeiter eine Art **Verantwortungsbewusstsein** für den Betrieb entwickelt und sich mit seinem Arbeitsplatz identifizieren kann. Ein Gespräch mit Sabine Eckhardt, tätig bei Brückner Maschinenbau im Bereich Einkauf, machte deutlich, dass dieses Vorhaben gelungen ist.⁹⁴ Auf die Nachfrage, ob sie ihre Arbeitsstelle eher nach Entgelt oder immateriellen Werten auswählen würde, zeigte sich eine klare Tendenz zu den ideellen Faktoren. Die familiäre **Atmosphäre**, der starke **Zusammenhalt** und die intensive **Zusammenarbeit** zwischen den Kollegen sowie eine unternehmensübergreifende **Vernetzung**, welche die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen Brückner und nicht nur mit der Abteilung Einkauf ermöglicht, sind für sie tagtäglich die größten Motivatoren. In den Mitgliedsbetrieben der Brückner Group wird **selbstständigem, innovativem Arbeiten** ein hoher Stellenwert zugeschrieben. **Lob** und **Anerkennung** haben laut Eckhardt einen besonders großen Wert. Zum Einen wirkt ein Feedback für den Augenblick sehr motivierend, zum Anderen kann man auf lange Sicht hin auch einmal Hilfe erwarten, nachdem man den Kollegen ab und an mit einem kleinen Lob seine Wertschätzung zeigt. Dass innerhalb des Unternehmens die **Hierarchie** zwar funktional auf dem Papier vorliegt, nicht aber im menschlichen Bereich, wirkt für den Einzelnen sehr anspornend. Innerhalb des Betriebes kommuniziert man per „Du“, die Geschäftsführung ist

92 Sprenger, Mythos Motivation (1996), S. 69.

93 Ebda, S. 138.

94 Die folgenden Informationen beziehen sich auf ein Gespräch mit Dipl.-Ing. Sabine Eckhardt, tätig im Technical Procurement, am 02.12.2013 in Siegsdorf.

keine unzugängliche Stelle, die sich in einem Büro verschanzt, sondern ist für jeden Einzelnen offen, zeigt Interesse für Belange jeder Ebene. Im Laufe des Interviews wurde deutlich, dass ein großes Bedürfnis nach **Team-Incentives** innerhalb der einzelnen Abteilungen, kombiniert mit der Möglichkeit, zusätzliches Know-How zu erwerben, besteht. Diese würden als Hebel für nachhaltige Motivation und Teamwork wirken und einen „Ausstieg“ aus dem betrieblichen Alltag ermöglichen.

Dennoch werden auch bei Brückner zahlreiche materielle Anreize gewährt. So lässt man die Mitarbeiter nach erfolgreichen Geschäftsjahren durch eine **Ebitda-Ausschüttung** am Erfolg des Unternehmens teilhaben, es werden **Zielerreichungsprämien**, sowie **Weihnachts- und Urlaubsgeld** bezahlt.⁹⁵ Für Bereichsleiter werden **Dienstwagen** zur Verfügung gestellt, für das ausführende Personal außerdem die **Arbeitskleidung**. Aufgrund der guten Geschäftslage, die zahlreiche Flugreisen notwendig macht, genehmigt Brückner ab einer Flugzeit von sechs Stunden **Business-Class**. Auf den Baustellen wird außerdem stets auf eine hohe **Qualität der Unterkünfte** für alle Angestellten geachtet. Die Reisenden sollten dadurch für die aufgenommenen Strapazen eine kleine Entschädigung erhalten. Alle Mitarbeiter arbeiten nach dem **Gleitzeitmodell**, welches eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit zulässt. Außerdem besteht die Möglichkeit, ein sogenanntes **kontinuierliches Arbeitskonto** anzulegen (Überstunden werden gesammelt und später ausgezahlt) oder ein **Langzeitarbeitskonto zu führen**, welches über die Jahre hinweg mit Stunden aufgefüllt werden kann, um zu einem späteren Zeitpunkt das Unternehmen beispielsweise einige Monate früher zu verlassen. Interne **Weiterbildungsprogramme** sowie individuelle **Personalentwicklungsmaßnahmen** und **Einzelcoachings** sind in allen Mitgliedsbetrieben Standard. Die „**Brückner Academy**“ bietet bereichsübergreifend Einblicke in andere Abteilungen und erleichtert das Verständnis von Zusammenhängen. Online-learning-Plattformen, das Erlernen von Präsentationstechniken und Kommunikationstrainings runden diese Programme ab. Für neue Mitarbeiter wurden **Welcome Seminare**, Retention Days, Treffen mit den Führungskräften sowie eine Betreuung durch unabhängige **externe Berater** geschaffen. Außerdem soll der Besuch von **Messen, Schulungen** und **Kongressen** eine ganzheitliche Sicht ermöglichen, das Personal soll Brückner in seinem Umfeld betrachten und dabei sich selbst sowie das Unternehmen positionieren. Die Idee, die Kenntnis über die Gruppe zu vertiefen, wird durch die Gelegenheit, ein Produktionswerk sowie einen Großkunden in der Slowakei zu besuchen, unterstützt. Für diese Exkursion wird eine Freistellung von der Arbeit genehmigt.

Darüber hinaus steht ein unternehmenseigener **Kindergarten** sowie eine **Mensa** zur Verfügung, für welche die Mitarbeiter einen Essenszuschuss von ca. €5 erhalten. Jährlich stattfindend

⁹⁵ Die folgenden Informationen beziehen sich auf Interviews mit Christian Aigner, tätig im Marketing, sowie Dipl.-Ing. Eckhard Böker, Manager Supply Chain, am 02.12.2013 in Siegsdorf.

dende **Sommerfeste** und **Weihnachtsfeiern** stärken den Zusammenhalt innerhalb des Betriebes.

Die Restaurants der Heinritzi GmbH bieten ihren Mitarbeitern, losgelöst von Herkunft oder der bisherigen beruflichen Laufbahn⁹⁶, vor allem dahingehend Anreize, indem sie von einem ausgereiften **Karrieresystem** sowie von zahlreichen Weiterbildungsmöglichkeiten profitieren können.⁹⁷ Leistung wird in diesen Betrieben stets belohnt: Von einer Ausbildung in der Systemgastronomie, bis hin zum dualen Studium oder einem nachträglichen Abschluss, ermöglicht durch die IHK, birgt McDonald's vielfältige Perspektiven, wodurch natürlich das Ziel verfolgt wird, den Einzelnen möglichst lange an den Betrieb binden zu können. 70% der Auszubildenden werden laut dem Corporate Responsibility Report 2010 direkt übernommen.⁹⁸ Ob in der sogenannten **Hamburger University** in München oder durch ein **e-learning-Programm** vor dem eigenen Computer (hierbei müssen verschiedene Stationen eines Restaurants durchlaufen werden und vielfältiges Wissen über Hygienevorschriften oder lediglich das Bedienen der Kaffeemaschine erworben werden): Fortbildung und ein tiefgreifendes Verständnis über die einzelnen Arbeitsabläufe sind oberste Priorität. Ein Quereinstieg ist hier eher unerwünscht, schließlich soll jeder Mitarbeiter Kenntnisse und Erfahrung direkt vor Ort sammeln und einen jeden Bereich eines Stores kennenlernen. Dadurch entsteht ein besonders starker Teamgeist und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Eine jährliche **Leistungsbeurteilung** zeigt dem Individuum auf, wo es momentan steht, welche Perspektiven es hat und welche Maßnahmen zur Weiterentwicklung zu ergreifen wären. In diesem Zuge sind auch **leistungsabhängige Lohnerhöhungen** zu erwägen. Über ihr fixes Entgelt hinaus erhalten Restaurantleiter ferner einen erfolgsabhängigen **Jahresbonus**, der einen Mehrverdienst zwischen €3000 und €7000 darstellen kann.

Die Strategie „Dienstleistungen für den Mitarbeiter“ zeigt seine Wirkung, denn mittlerweile zählt McDonald's zu den attraktivsten Arbeitgebern Deutschlands. Dies kann kreativen Maßnahmen verdankt werden, wie einer **Wunschliste** hinsichtlich des nächsten Dienstplanes, flexiblen **Stundenmodellen**, sowie der Möglichkeit, in finanziell kritischen Zeiten einen **Gehaltsvorschuss** zwischen €500 und €1000 zu erhalten. Das Personal wird in den Heinritzi Stores als **Botschafter** der Marke McDonald's angesehen, indem sie voll und ganz hinter ihrem Arbeitgeber stehen, ihn nach außen hin verteidigen sowie das Image prägen.

Alle Heinritzi Restaurants stehen natürlich in Einklang mit dem Leitbild von McDonald's Deutschland und Österreich, sodass das „**German Women's Network**“, welches das Ziel

96 Vgl. McDonald's Deutschland Inc., Rezept mit Zukunft (2011), S. 33.

97 Diese und die folgenden Informationen beziehen sich auf ein Gespräch mit Rainer Pastätter, Director des Betriebes, vom 08.12.2013 in Salzburg.

98 Vgl. McDonald's Deutschland Inc., Rezept mit Zukunft (2011), S. 35.

verfolgt, die Führungspositionen mit einem Frauenanteil von bis zu 30% zu besetzen, auch in den Franchise Filialen integriert ist. Des Weiteren ist das 2010 eingeführte **Führungsver-sprechen** für alle leitenden Stellen verbindlich. Die Mitarbeiter können außerdem auf die unternehmenseigene Altersvorsorge „**McBenefit**“ zurückgreifen. Diese vielfältige Gestaltung der Anreizsysteme der McDonald's Deutschland Inc. im Personalbereich wurde im Jahre 2012 mit dem HR Excellence Award für Benefit- und Incentive-Programme honoriert.⁹⁹

Dem Nachhaltigkeitsbericht der Volkswagen AG kann man entnehmen, dass die Wirkung von Anreizsystemen auch in der Automobilbranche nicht zu unterschätzen ist. So wird auch in diesem Unternehmen das Personal auf Basis von jährlichen Mitarbeitergesprächen leistungsgerecht vergütet, das Management profitiert von einem **Unternehmensbonus**, sowie seit 2012 von einem **Langzeitbonus**, damit auch der nachhaltige Erfolg gefördert wird.¹⁰⁰ Bis Ende des Jahres 2014 wird allen **Auszubildenden** die Chance geboten, vom Betrieb direkt übernommen zu werden, unter der Bedingung, dass bestimmte Maßstäbe hinsichtlich Leistung und Noten erreicht werden. Darüber hinaus stellt VW in Kooperation mit seinen Partnergesellschaften einen ausgeklügelten **Entwicklungs- und Trainingsapparat**. Von speziellen Fachseminaren bis hin zu Frauenförderung und dem Erwerb von überfachlichen Qualifikationen; nicht ohne Grund hat sich die eigens für diesen Zweck gegründete VW Coaching GmbH zum wichtigsten Anbieter für Bildungsmaßnahmen für die Mitgliedsunternehmen, sowie am freien Markt etabliert.

Demnach kann man festhalten, dass im Personalwesen der Anwendungsbereich der Anreizgewährung eine sehr vielfältige Materie ist. Ob materieller oder immaterieller Art, in beinahe allen größeren Unternehmen kann man solche Systeme zur Motivierung, Bindung und auf Grund von Identifikationsgründen vorfinden.

4.3 Forschung und Entwicklung, Innovation

4.3.1 Performance im Innovationsmanagement und F&E-Bereich

Ruft man sich ins Gedächtnis, dass Performance Management die langfristige Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sichern soll, wird die Bedeutung von Innovation besonders deutlich. Bleibt das Unternehmen nicht stets am Ball, kann es kein **Gefühl für** sich anbah-

⁹⁹ Vgl. Pressemitteilung McDonald's Deutschland Inc., online.

¹⁰⁰ Vgl. hierzu und im Folgenden Volkswagen AG, Nachhaltigkeitsbericht (2012), S. 60ff.

nende **Trends** entwickeln und verfolgt es nicht ständig das Ziel, neue, **kreative Ideen** zu entwickeln, wird es bald von der Konkurrenz vom Markt verdrängt werden. Die Innovationskraft und die Fähigkeit, Kreativität in den betrieblichen Alltag einfließen zu lassen, um daraus schließlich neue Ideen schöpfen zu können, dienen heutzutage der **Existenzsicherung** eines jeden Unternehmers. Fast alle erfolgreichen Unternehmen können ihren Erfolg darauf stützen, dass sie sich durch eine Weiterentwicklung oder eine völlig neue Geschäftsidee von der Konkurrenz signifikant abgehoben haben.

Von einer guten Performance im Bereich Innovation, sowie Forschung und Entwicklung kann man daher sprechen, wenn der Kerngedanke, Kreativität und innovatives Arbeiten zuzulassen und zu fördern, bereits in der **Unternehmensphilosophie** verankert ist. „Dürfen“ ist hierbei der Schlüssel zum Erfolg. Durch eine **Unternehmenskultur**, die durch Transparenz, Handlungsspielräumen, offener Information und der Toleranz von Fehlern neuen Ideen Freiraum lässt sowie durch eine **Struktur**, die auch bereichsübergreifende Zusammenarbeit und eine ganzheitliche Sichtweise ermöglicht, kann Innovation und Weiterentwicklung für alle Beteiligten attraktiv gemacht werden.¹⁰¹ Zudem sollte im Hintergrund ein **Topmanagement** stehen, das kontinuierlich Impulse zur Innovation setzt, Optimismus verbreitet, sowie klare Vorstellungen hinsichtlich der Ziele und Perspektiven aufzeigt.¹⁰² Gegenüber den Mitarbeitern kommt den **Führungskräften** hierbei die Aufgabe zu, die mit Weiterentwicklung häufig verbundene Risikoübernahme zu unterstützen, das Gemeinschaftsbewusstsein zu stärken und ein Wir-Gefühl zu schaffen, aber im gleichen Maße auch Durchsetzungsvermögen ausstrahlen und Disziplin zu fordern.¹⁰³

4.3.2 Anreizsysteme im Bereich F&E und Innovationsmanagement

Es steht nunmehr fest, dass sich ein Unternehmen, welches sich langfristig am Markt etablieren will, immerzu weiterentwickeln muss. Voraussetzung hierfür ist eine Arbeitsatmosphäre, die eine **kreative Stimmung** verbreitet und alle Beteiligten dazu anhält, am Innovationsvorgang mitzuwirken.

Diese Auffassung vertritt man auch in der Brückner Gruppe: Getreu ihrem Slogan „Wir bieten Kreativität – um immer einen Schritt voraus zu sein“¹⁰⁴ ist man in diesem Unternehmen schon von der **Grundeinstellung** her offen für neue Ideen und nimmt jeden konstruktiven

101 Vgl. Disselkamp, Innovationsmanagement (2012), S. 73-80.

102 Vgl. Stern/Jaberg, Erfolgreiches Innovationsmanagement (2010), S. 29.

103 Vgl. ebda, S. 53.

104 Vgl. Brückner Group, Kreativität, online.

Vorschlag ernst. Während der Bearbeitung der eingebrachten Vorschlägen werden die Beteiligten stets darüber auf dem Laufenden gehalten, auf welchem Stand die Prüfung der Idee ist.¹⁰⁵ Dieser Ausdruck der Wertschätzung wird dadurch ergänzt, indem tatsächlich verwendbare Gedanken im Zuge dieses **betrieblichen Vorschlagwesens** vom Unternehmen **monetär honoriert** werden. Um die technologische Weiterentwicklung sicherzustellen, werden in den Mitgliedsbetrieben **Zielvereinbarungen** hinsichtlich Innovationen getroffen. Im täglichen Arbeitsablauf wird dem Einzelnen viel **Freiraum** und **Entscheidungsfreiheit** gewährt, **selbstständiges Arbeiten** ist dabei gleichermaßen gefordert, wie die Fähigkeit, sich in **Teams** integrieren zu können.

Das Betriebsgelände der Brückner Gruppe umfasst unter anderem zwei Forschungszentren. In der Brückner **Pilotanlage** und im Kiefel **Technologiezentrum** konzentriert man sich auf die laufende Überprüfung der Zuverlässigkeit einzelner Teile der entwickelten Maschinen und speziell auf Verbesserungen hinsichtlich der Kundenzufriedenheit. Diese Labore stehen auch den Abnehmern der Brückner Mitgliedsbetriebe für die eigene Forschung zur Verfügung. Da die kontinuierliche Informationsgewinnung über neue Entwicklungen essentiell für den Fortbestand des Erfolges ist, bezieht das Unternehmen aktuelle Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit **Universitäten** und **Fachhochschulen**. So werden **Forschungsaufträge** vergeben, **Werkstudenten** im Unternehmen aufgenommen oder auch **wissenschaftliche Arbeiten** betreut. Auf die Förderung des Nachwuchses wird in den Brückner Betrieben großer Wert gelegt, denn man ist sich bewusst, dass dieser die zukünftige Performance des Unternehmens prägen wird.

Auch die Restaurants der Heinritzi GmbH sichern ihre Existenz durch anhaltende Innovation. Zum Einen zeichnet sich der Erfolg von McDonald's durch ständige **Produktentwicklungen** aus, so ist für das Jahr 2014 beispielsweise eine Sortimentserweiterung auf Snacks und Frappés geplant, aber auch durch eine unablässige Konzentration auf die Verbesserung der Nutrition der Gerichte.¹⁰⁶ Fortlaufende **kreative Marketingmaßnahmen** determinieren außerdem das Tagesgeschäft der Stores. Durch Aktionen wie die McDonald's Hüttengaudi oder McDonald's Monopoly werden an den ersten Tagen nach der Einführung zwischen 20% und 25% mehr Umsatz erzielt. Der direkte Zusammenhang von innovativen Ideen und betrieblichem Erfolg wird hier besonders deutlich.

Die Literatur bietet noch weitere theoretische Konstrukte im Bereich der Anreizgestaltung hinsichtlich der Innovationskraft eines Unternehmens. So kann auf der einen Seite die Befä-

¹⁰⁵ Diese und die folgenden Informationen beziehen sich auf Interviews mit Christian Aigner, tätig im Marketing, sowie Dipl.-Ing. Eckhard Böker, Manager Supply Chain, am 02.12.2013 in Siegsdorf.

¹⁰⁶ Diese und die folgenden Informationen beziehen sich auf ein Gespräch mit Rainer Pastätter, Director des Betriebes, vom 08.12.2013 in Salzburg.

higung innovativ zu sein durch **Schulungen** und **Training** verbessert werden. Auf der anderen Seite kann durch **Coachings**, einem partizipativen **Führungsverhalten** und einer **Entlohnung** besonderer Leistungen, ob durch Lob oder einer Erfolgsbeteiligung, die Motivation, kreativ tätig zu werden, geweckt werden. Anreize können auch bereits in der Organisation des Unternehmens gesetzt werden. Eine **dezentrale Steuerung** sowie eine **flache Hierarchie**, **kurze Informationswege** und **Kooperationsmöglichkeiten** schaffen Freiraum für Kreativität.¹⁰⁷ Disselkamp definiert außerdem **Motivatoren** zur Steigerung der Innovationsfähigkeit wie den Leistungserfolg, die Anerkennung der eigenen Leistung oder die Möglichkeit interner Karrierewege.¹⁰⁸ Innerhalb der unternehmenseigenen Kreativitätsförderung bestehen über das betriebliche Vorschlagswesen hinaus die Möglichkeiten einer sogenannten **Ideenwerkstatt** oder eines **Ideenwettbewerbs**.¹⁰⁹ Neben **leistungsorientierten Zahlungen**, die an den Erfolg der Innovation geknüpft sind, wie beispielsweise Patentprämien oder Lizenzzahlungen, dienen auch spezielle Karrieremöglichkeiten in Form von **Stipendien**, der Möglichkeit einer **Freistellung** von der Arbeit für die eigene Forschung und die öffentliche **Publizität** zur Erlangung sozialer Aufmerksamkeit eines Innovationserfolges, als Anreize.¹¹⁰

4.4 Teilbereich Verkauf

4.4.1 Performance Management im Vertrieb

Am Ende der Wertschöpfungskette steht das Unternehmen vor einer großen Herausforderung, gilt es schließlich, nun die Produkte oder die Dienstleistungen an den Kunden zu verkaufen. Im Hinblick auf die Ausgestaltung von Anreizsystemen ist es auch innerhalb dieses Bereiches sinnvoll, eine genauere Differenzierung vorzunehmen. Analysiert diese Arbeit in Folge den Themenkomplex Vertrieb, sind Vertriebspartner und Händler gleichermaßen angesprochen wie Kunden aber auch Außendienstmitarbeiter. Während Händler und Außendienstmitarbeiter, je nach Vertriebsform, direkt mit dem Vertrieb der Waren oder Dienstleistungen in Bezug stehen, sind die Kunden als Abnehmer eher indirekt beteiligt. Vom Unternehmen werden jedoch durch gezielte Marketingmaßnahmen zahlreiche Anreize für diese Anspruchsgruppen gesetzt, schließlich will man den Abnehmer langfristig an das Unternehmen binden. Somit fließt auch die Gestaltung der Anreizsysteme für diese Empfänger in die Ana-

107 Vgl. Stern/Jaberg, Erfolgreiches Innovationsmanagement (2010), S. 57-87.

108 Vgl. Disselkamp, Innovationsmanagement (2012), S. 87.

109 Vgl. Franken/Franken, Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement (2011), S. 255ff.

110 Vgl. Riekhof, Anreize im Innovationsprozess, in: Schanz, Handbuch Anreizsysteme (1991), S. 694ff.

lyse des Teilbereiches Vertrieb mit ein.

Nun stellt sich jedoch die Frage, wann man von einer guten Performance in diesem Komplex sprechen kann. An oberster Stelle steht die Erzielung hoher **Absatzzahlen** durch das Unternehmen selbst, seine Vertriebspartner bzw. seine im Außendienst tätigen Mitarbeiter. Eine objektiv makellose Darstellung der Organisation nach Außen in Form eines positiven **Images** und eines hohen **Bekanntheitsgrades** oder eines umfassenden **Marktanteiles** ist nur die halbe Miete. Um die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft aufrecht erhalten zu können, sind gezielte Maßnahmen im Bereich **Zufriedenstellung** der Kunden, **Kundenbindung** und **Kundenwertsteigerung**¹¹¹ unabdingbar. Der Pflege bestehender Kundenbeziehungen kommt hierbei ein besonderer Wert für das Unternehmen zu, denn es besteht eine klare Verbindung zum betrieblichen Erfolg.¹¹² Durch wiederholte Käufe des gleichen Abnehmers gewinnt das Unternehmen ein zunehmendes Maß an **Sicherheit**, denn potentielle Fehler werden von diesem eher toleriert, wenn zuvor mehrere positive Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht wurden. Mit andauernder Verbindung besteht beim Unternehmen ein signifikantes **Wachstumspotential**, das sich durch Crossbuying, einer ansteigenden Kauffrequenz und der zunehmenden Bereitschaft das Unternehmen weiterzuempfehlen, auszeichnet. Dadurch steigt für den Betrieb der **Gewinn pro Kunde** stetig, während das Risiko, beispielsweise hinsichtlich der Bonität des Käufers, in gleichem Maße sinkt. Das Unternehmen kann die Chance nutzen, die Bedürfnisse und Wünsche gezielt zu erforschen und dadurch ein mögliches **Risiko**, welches die Innovation neuer Produkte oder Dienstleistungen mit sich bringt, drastisch zu minimieren, da die **Erwartungen** der Abnehmer bekannt sind.

Gelingt es dem Unternehmen, neue Kunden für ihre Produkte oder Dienstleistungen begeistern zu können, im nächsten Schritt durch Cross- oder Up-Selling-Käufe langfristig an sich zu binden und schließlich die Beziehungen zu diesen Abnehmer aufzuwerten, das heißt das Umsatzpotential langfristig zu erhöhen, kann man dem Vertrieb dieses Unternehmens die Bezeichnung High-Performance zukommen lassen.¹¹³

4.4.2 Anreizsysteme für Kunden im Marketing

Im Bereich des Kundenmanagements dienen Anreizsysteme vor allem zur Aufwertung der Kundenbeziehung und es wird die Absicht verfolgt, diesen emotional an das Unternehmen zu

111 Vgl. für nähere Informationen Lauer, Bonusprogramme (2011), S. 23ff.

112 Vgl. hierzu und im Folgenden Huber/Herrmann/Braunstein, Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber/Matzler, Kundenorientierte Unternehmensführung (2009), S. 78ff.

113 Vgl. Lauer, Bonusprogramme (2011), S. 23ff.

binden. Besonders durch Marketingmaßnahmen werden dem Abnehmer gezielt Anreize gesetzt, dadurch sollen nicht nur wiederholte Käufe, sondern auch schlicht und ergreifend die Weiterempfehlung sichergestellt werden. Ein modernes Marketing-Anreizsystem stellt die Welt der **Kundenkarten** und **Kundenclubs** dar. Das Sammeln von Rabatt- und Bonuspunkten wird mittlerweile nicht mehr nur von den großen Anbietern wie „Payback“ oder „Deutschland-Card“ dominiert. Durch die Vernetzung und Zusammenarbeit in diesem Bereich, dem sogenannten Partnering, können auch mittelständische Unternehmen von solch einem System profitieren. Eine hohe Kauffrequenz wird durch das Einlösen der Punkte in Sach- oder Rabattprämien, Extra Services oder einem Status Gewinn belohnt. Dadurch wird der Kunde stets dazu angespornt, dem Unternehmen in seinen Kaufvorgängen treu zu bleiben. Für das Unternehmen steigt von Mal zu Mal der individuelle Wert des Abnehmers, es ergeben sich Kostensenkungspotentiale und das Wissen über den Kunden nimmt zu.¹¹⁴ Auch die Betriebe der Heinritzi Betriebs GmbH bieten für besondere Gäste sogenannte **Golden Cards**, mit welchen ein Preisnachlass von zehn Prozent auf die Bestellung gewährt wird. Eine weitere zielgruppenspezifische Rabattaktion stellt der **„Busfahrer-Bonuspass“** dar. Jeder Busfahrer, der mit über 25 Personen in einem McDonald’s Restaurant erscheint, erhält zehn Euro Rabatt, ein McMenü sowie einen Kaffee. Bei jedem Besuch in einem der teilnehmenden Restaurants, die bevorzugt an Autobahnen liegen, kann der Fahrer auf seiner Busfahrer-Bonuskarte Stempel sammeln, um beim fünften Stempel schließlich einen Bonus von €20 zu erlangen. Um auch bereits bei den jungen Gästen gezielt die Loyalität zu stärken, wurde der **„Junior-Club“** ins Leben gerufen. Die Mitglieder erhalten Gutscheine oder auch Newsletter über neue Spielzeugaktionen. Der kontinuierliche Rückgang der bei McDonald’s gefeierten Geburtstage war außerdem der Auslöser für eine völlig neue Werbekampagne dieser Aktion. Die geplante Abschaffung der Geburtstagsbusse wurde revidiert, jedes Kind erhält zudem für fünf Euro eine Art Flatrate für den gesamten Geburtstag. Der Verbesserungsprozess wird durch telefonische Kundenbefragungen unterstützt. Das leitet zu einem weiteren Anreiz über, Produkte oder Dienstleistungen von einem bestimmten Unternehmen zu beziehen: Ein einwandfreies **Beschwerdemanagement**. Der Kunde misst die Effizienz und Effektivität seiner Reklamationen an folgenden Faktoren: Zunächst an der generellen Zugänglichkeit eines Ansprechpartners, aber auch an der Qualität und Schnelligkeit der Bearbeitung sowie der Fairness und einem adäquaten Entgegenkommen seitens des Unternehmens.¹¹⁵

Die Anreize, welche die Heinritzi GmbH, sowie allgemein McDonald’s, seinen Kunden bietet, können anhand der „5 Ps“ dargestellt werden. Von besonderer Wichtigkeit ist die Kategorie

114 Vgl. Lauer, Bonusprogramme (2011), S. 18ff, 70ff.

115 Vgl. Stauss, Beschwerdemanagement, in: Hinterhuber/Matzler, Kundenorientierte Unternehmensführung (2009), S. 346-365.

„Price“. McDonald´s steht für schnelles Essen zu **erschwinglichen Preisen**, dennoch verfolgt das Unternehmen eine sogenannte **Drei-Geldbeutel-Strategie**: So kann man zwischen den Standardprodukten, wie Cheeseburger und BigMac, den Produkten aus den verschiedensten Rabatt- und Couponaktionen und den Premiumprodukten¹¹⁶, die eine besondere Qualität ausdrücken sollen, differenzieren. Im Bereich „Product“ hat die ständige **Innovation** oberste Priorität. Durch das Angebot von Wraps oder der Reduzierung des Saucenanteils im McFish soll dem Verbraucher zwar eine gesündere Alternative zu BigMac und Co. geboten werden, aber keinesfalls ein Wandel des Images hervorgerufen werden. Eine sichtbare Veränderung fand in letzter Zeit im Bereich „Place“ statt. So wurde zunehmend Wert auf luxuriös scheinende **Einrichtung** gelegt, den Restaurants soll hierdurch eine neue Atmosphäre gegeben werden. McDonald´s soll ein besonderes Ambiente, einen Lifestyle vermitteln, was beispielsweise durch den Einbau von Kaminen in einzelnen Stores oder einer Blumendekorationen verwirklicht werden soll. Der sukzessive Farbwechsel von rot zu grün scheint hierbei symbolisch zu stehen. Unter den Teilbereich „Promotion“ können die vielfältigen **Marketingaktionen**, welche zum Beispiel in Kooperation mit Coca Cola abgewickelt werden, für den Konsumenten anreizend wirken. Im Bereich „People“ werden die Mitarbeiter als Markenbotschafter tätig. Die neu eingeführte Kampagne **„Willkommen bei McDonald´s“** vermittelt dem Besucher beispielsweise das Gefühl, dass die Mitarbeiter erfreut sind, ihn als Gast begrüßen zu dürfen, gleichzeitig werden Einheitlichkeit und Vertrautheit erzielt, egal welchen Store man betritt. Die gleiche Wirkung rufen die **Dienstkleidung**, sowie die **beinahe identische Gestaltung** aller Restaurants hervor.¹¹⁷

Innerhalb der Brückner Gruppe beträgt der Anteil der Neukunden ca. 30%. In dem Bereich des Maschinenbaus zur Folienherstellung besteht nur ein kleiner Anbieterkreis, somit ist das Unternehmen lediglich vier bis fünf weiteren Konkurrenten ausgesetzt.¹¹⁸ Die Voraussetzungen der Anreizgestaltung im Kundenbereich sind somit völlig andere, als in den Restaurants von McDonald´s, die täglich mit tausenden von „Kunden“ in Kontakt treten. Durch den Auftritt auf **Messen**, dem Ausrichten eines **Tages der offenen Tür** oder der Veranstaltung von **Symposien** wird der betriebliche Alltag, die Vision und Strategie der Mitgliedsbetriebe transparent gemacht. Wie bereits erwähnt steht den Kunden die Möglichkeit offen, das haus-eigene **Labor**, Entwicklungs- und Technologiezentrum zu mieten, um selbstständig in der Forschung aktiv werden zu können. Darüber hinaus können die Kunden das Unternehmen

116 Als Premiumprodukte werden alle Produkte ab €4 angesehen.

117 Alle Informationen bezogen sich auf ein Gespräch mit Rainer Pastätter, Director des Betriebes, am 08.12.2013 in Salzburg.

118 Diese und die folgenden Informationen beziehen sich auf ein Gespräch mit Christian Aigner, tätig im Bereich Marketing, sowie mit Dipl.-Ing. Sabine Eckhardt, tätig im Technical Procurement, am 02.12.2013 in Siegsdorf.

direkt damit beauftragen, bestimmte **Rohstofftests** durchzuführen, anstatt einen externen Anbieter aufzusuchen.

Ein besonderes System verfolgt Brückner hinsichtlich des **Kundendienstes** im Bereich der Gewährleistung und Garantie. Nach Ablauf der gesetzlichen Frist kann sich der Kunde jederzeit an die extra dafür installierte Firma „Servtec“ wenden, die sich mit dem Service und dem Bereitstellen von Ersatzteilen after sale befasst. Gegen ein Entgelt wird dem Kunden eine **Service Nummer** zur Verfügung gestellt, unter welcher er 24 Stunden täglich professionelle Hilfe erwarten kann. Darüber hinaus wird der Kunde durchweg über neueste **Entwicklungen** auf dem Laufenden gehalten. Dazu zählt beispielsweise die rechtzeitige **Information**, wenn sich die Nutzungsdauer eines Bestandteiles in naher Zukunft dem Ende zuneigt oder Umbauten fällig sind. Ungefähr ein Jahr nach Inbetriebnahme der Maschine wird eine unternehmensexterne Firma von der Brückner Gruppe beauftragt, die Abnehmer hinsichtlich der **Zufriedenheit** der Arbeitsleistung zu befragen. Diese Formen des Key-Account-Managements und das Zeigen von Interesse ruft beim Abnehmer Vertrauen hervor und wirkt höchst anreizend.

Alle Kunden des Maschinenbauunternehmens können von dessen gutem Rating profitieren. So bietet die Brückner Gruppe bei Inanspruchnahme einer **Export-Finanzierung** des Anbieters Euler-Hermes einen gewissen **Abwicklungsservice**. Der Bank werden hierfür alle notwendigen Informationen wie der Jahresabschluss oder eine Einkaufsaufstellung bereitgestellt und der Kunde dadurch in hohem Maße entlastet.

Ergänzend zu den bereits genannten Anreizen bietet die Volkswagen AG im Segment der Kundenzufriedenheit **Workshops** oder **Onlineforen** an, außerdem treffen sich Vorstand und Kunden regelmäßig an einem **runden Tisch**, um über Verbesserungen und Weiterentwicklungen zu diskutieren.¹¹⁹ Im Rahmen des „**People’s Car Project**“ können chinesische Kunden via Internet ihre persönlichen Gestaltungen und Innovationen verschiedener Automodelle präsentieren. Den wohl modernsten Anreiz stellt **Audi-City** dar, eine Art digitaler Showroom, in welchem man sich mit den neuesten Fortschritten der Automobilbranche vertraut machen kann oder aus tausenden Varianten sein individuelles Traumauto entwerfen und in Echtgröße an die Wand projizieren kann.

Anhand dieser Ausführungen wurde erkenntlich, dass einem Unternehmen, je nach Branche, in welcher es agiert, auch im Bereich des Customer-Relationship-Managements eine Bandbreite von einzelnen Anreizen zur Verfügung steht. Die meisten dieser Anreize dienen dazu, den Kunden aktiv in das Unternehmen zu integrieren, seine Loyalität zu stärken und ihn hinsichtlich der empfangenen Leistung zufrieden zu stellen.

119 Vgl. hierzu und im Folgenden Volkswagen AG, Nachhaltigkeitsbericht (2012), S. 32f.

4.4.3 Anreizsysteme für Geschäfts- und Vertriebspartner

Während sich das vorherige Kapitel auf den Kunden konzentriert hat, sollen nun zum Abschluss Anreizsysteme für konkret im Vertrieb mitwirkende Personen erläutert werden.

Mitarbeiter im Außendienst können mit den üblichen Anreizen des Personalwesens motiviert werden, wobei nach der herrschenden Meinung die variable Vergütung nach Verkaufszahlen vorherrschend ist.¹²⁰

Vertriebsspezifisch sind außerdem die sogenannten **Incentive-Reisen**, das Austragen von **Wettbewerben** unter den einzelnen Verkäufern sowie die Erstellung einer **Rangliste** nach erreichten Verkaufszahlen. Solche Rankings, die durch **öffentliche Ehrungen** oder **Urkunden** besiegelt werden, wirken sich positiv auf den Ehrgeiz und den Siegeswillen eines jeden motivierten Vertriebsmitarbeiters aus.¹²¹

Neben diesen Anreizen für unternehmenseigene Verkäufer sind jedoch auch Anreizsysteme für andere Gruppen, die am Vertriebsprozess beteiligt sind, wie Händler und Geschäftspartner, denkbar. Zwar findet man bisher in diesem Bereich die Gewährung von Anreizen eher selten vor, dennoch gibt es einige vorstellbare Maßnahmen. Folgt man dem Gedanken, dass ein Unternehmen theoretisch all jene Anreize setzen könnte, die es möglicherweise selbst im Einkauf von Anbietern in Anspruch nimmt, sind das Zugestehen von Finanzhilfen in Form von **Skonto** oder einem **Werbekostenzuschuss** naheliegend. **Rabatte und Boni** für den Abverkauf einer bestimmten Menge oder Höhe, sowie die üblichen **Sach- und Geldprämien** sind wiederum vor allem für das Außendienstpersonal denkbar. Darüber hinaus können Vertriebspartner von dem **Know-How** der meist erfolgreichen und großen Unternehmen, für welche sie tätig werden, profitieren.¹²² Besondere **Schulungen** oder ein spezielles **Verkaufstraining** sind an dieser Stelle ebenfalls nicht auszuschließen. Besonderer Beliebtheit erfreuen sich die bereits genannten Incentive-Reisen, die von Unternehmen üblicherweise im Gegenzug für die Erzielung besonders hoher Verkaufszahlen innerhalb eines Geschäftsjahres eingeräumt werden. Des Weiteren kann die Teilnahme an **Hausmessen** einen Anreiz für Händler und Vertriebspartner darstellen, indem sie dort potentielle neue Kunden auf sich aufmerksam machen können. Wird ein Händler für ein Herstellerunternehmen tätig, legt dieser natürlich auch gewisse „Kundenbedürfnisse“ an den Tag. So wird beispielsweise ein gewisses Maß an **Service** seitens des Herstellers erwartet, wie eine hohe Qualität und Zuverlässigkeit der Lieferung. Klar definierte Vereinbarungen im Bereich des Garantiewesens und des Kunden-

120 Vgl. hierzu und im Folgenden De Ruiters/Koch, Leistungsförderung im Vertrieb durch Incentives, in: Schanz, Handbuch Anreizsysteme (1991), S. 1025-1034.

121 Vgl. Maas, Praxiswissen Vertrieb (2012), S. 238f.

122 Vgl. Bruhn, Marketing (2010), S. 263.

dienstes können die Zusammenarbeit erheblich erleichtern. Immer populärer werden auch sogenannte **Händlermotivationsprogramme**: So bietet der Autohersteller Ford beispielsweise bereits im Jahr 2002 ein aufwendiges Programm für 1.100 Händler an, in welchem die Fahrzeuge auf Teststrecken auf Herz und Nieren getestet werden konnten.¹²³ Solche Maßnahmen binden die Partner stark an das Unternehmen und stärken die Identifikation. Auch Peugeot sprang auf diesen Zug auf und gründete den „VIP Club“¹²⁴. Im Rahmen dieser Maßnahmen wurden zahlreiche Incentives und Anreize zur Steigerung der Verkaufszahlen entwickelt.¹²⁵ Mit der Motivierung der Geschäftspartner beschäftigte sich unter anderem auch das Kommunikationsunternehmen Avaya. Es entwickelte ein ausgereiftes Incentivoprogramm klein- und mittelständische Partner, indem es bei Zielerreichung mit Reisegutscheinen im Wert von €250, einem Segeltörn oder dem Besuch einer Hauptstadt nach Wahl lockte. Umsatzsteigerungen wurden mit iPads und Mac-Books belohnt, besonderes Engagement von Vertriebspartnern wurden durch Frühstückstreffen mit Spezialisten aus den eigenen Reihen honoriert.¹²⁶ Solche **Verkaufswettbewerbe** der Händler können bis zum Gewinn eines Mietkostenzuschusses, Tankgutscheinen oder einem Monatsaccount beim Musikstreaming-Anbieter Spotify reichen.¹²⁷

Auch im Bereich des Vertriebs kann ein Unternehmen also aus einer Fülle an Kombinationsmöglichkeiten einzelner Anreize wählen, ob durch gezielte Marketingmaßnahmen zur Kundenaktivierung oder um bei Vertriebs- und Geschäftspartner eine gezielte Verhaltenssteuerung herbeizurufen.

123 Vgl. Punkt Eins, Ford Händler Incentive, online.

124 VIP steht hierbei für Very Important Peugeot.

125 Vgl. New Business, Anreize für Peugeot Händler, online.

126 Vgl. Garlet, Avaya geht in die Incentive Offensive (2011), online.

127 Vgl. Horst, Incentive Offensive von Eno Telecom (2013), online.

Fazit

Basierend auf den theoretischen Grundlagen wurde der Begriff des Anreizsystems sowie der Unternehmensperformance analysiert. Für verschiedene Teilbereiche wurde definiert, welche Determinanten die Performance eines Unternehmens bestimmen und wie man im Rahmen eines ganzheitlichen Managementansatzes die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit gezielt lenken und messen kann.

Die Brückner Gruppe und die Heinritzi Betriebs GmbH ermöglichten schließlich durch konkrete Beispiele einen Einblick in die Praxis der Anreizgestaltung. Alle diese Anreize werden mit der Absicht gesetzt, das Verhalten der Empfänger gezielt zu steuern, sodass für das jeweilige Unternehmen ein positiver Effekt erzielt wird, indem es von dem hervorgerufenen Verhalten in verschiedenster Hinsicht profitieren kann; seien es die Bestrebungen langfristiger, stabiler Lieferantenbeziehungen, motivierter und zielstrebig arbeitender Mitarbeiter, oder um auf die gesamte Innovationstätigkeit innerhalb des Betriebes einzuwirken. Alle Maßnahmen dienen letztlich auch dazu, im Rahmen eines Performance Management Ansatzes direkt auf den Leistungsprozess und die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens einzuwirken, dadurch dass man auf den verschiedenen unternehmensinternen Ebenen und hinsichtlich unterschiedlicher Anspruchsgruppen eine Optimierung des Leistungspotentials, den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und die Realisierung der allem anderen übergeordneten Strategie, die quasi den Zweck der unternehmerischen Tätigkeit abbildet, anstrebt.

Somit kann die Forschungsfrage, welche Auswirkungen von Anreizsystemen auf die Unternehmensperformance verzeichnet werden können, dahingehend beantwortet werden, dass Anreize gewissermaßen ein Mittel zum Zweck darstellen: Die Bestrebungen eines effektiven Performance-Management können durch planmäßiges Gewähren von Anreizen unterstützt werden. Denn durch konkrete Belohnungen (oder Bestrafungen) werden die Anreizempfänger implizit dazu angehalten, im Sinne des Unternehmens zu handeln, was wiederum zur Steigerung der gesamten Unternehmensperformance beiträgt.

Alles in Allem kann daher festgehalten werden, dass sich Anreizsysteme im Großen und Ganzen positiv auf die Performance eines Unternehmens auswirken. Dabei muss jedoch ein jedes Unternehmen für sich selbst abwägen, welche konkreten Anzeilelemente für die Steigerung der eigenen Performance sinnvoll erscheinen.

Literaturverzeichnis

1. Monographien

- **Axson**, David A. J (2010): Best practices in planning and performance management. Radically rethinking management for a volatile world. 3rd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons (Wiley best practices).
- **Bruhn**, Manfred (2010): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 10., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag (Lehrbuch).
- **Büsch**, Mario (2013): Praxishandbuch Strategischer Einkauf. Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement. 3., korr. Aufl. 2013. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Cokins**, Gary (2009): Performance management. Integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons (Wiley and SAS business series).
- **Disselkamp**, Marcus (2012): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Verlag.
- **Drumm**, Hans Jürgen (2008): Personalwirtschaft. 6., überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
- **Etrillard**, Stéphane (2009): Vertriebsmotivation und Vertriebssteuerung. So bringen Sie Ihren Vertrieb auf Vordermann. Göttingen: Business Village GmbH.
- **Franken**, Rolf; **Franken**, Swetlana (2011): Integriertes Wissens- und Innovationsmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler Verlag (Lehrbuch).
- **Hammer**, Richard M.; **Kaltenbrunner**, Katharina Anna (2009): Organisation, Personal & Führung, Management. Wien: Manz Verlag.
- **Hentze**, Joachim; **Kammel**, Andreas; **Lindert**, Klaus (2005): Personalführungslehre. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4., vollst. überarb. Aufl. Bern [u.a.]: Haupt Verlag (UTB).
- **Hirsch**, Manuela (2007): Wettbewerbsorientierte Managerentlohnung im F&E--Kontext. Eine ökonomische Analyse ausgewählter Performancemaße. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- **Hofmann**, Erik; **Maucher**, Daniel; **Kotula**, Martin, **Kreienbrink**, Oliver: Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf. Den Mehrwert der Beschaffung professionell erheben, bewerten und darstellen (2012). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- **Jetter**, Wolfgang (2004): Performance-Management. Strategien umsetzen, Ziele realisieren, Mitarbeiter fördern. 2., aktualisierte und überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- **Lauer**, Thomas (2011): Bonusprogramme. Rabattsysteme für Kunden erfolgreich gestalten. 2., überarb. und erw. Aufl. Berlin: Springer Verlag.
- **Maas**, Martin: Praxiswissen Vertrieb. Berufseinstieg, Tagesgeschäft und Erfolgsstrategien (2012). 4., erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **McDonald's Deutschland Inc.**, Zweigniederlassung München (2011): Rezept mit Zukunft. Corporate Responsibility Report 2010. Unterhaching/München: Sponholtz Druckerei GmbH.
- **Musiol**, Gerhard; **Kühling**, Christiane (2009): Kundenbindung durch Bonusprogramme. Erfolgreiche Konzeption und Umsetzung. Berlin: Springer Verlag.
- **Pleier**, Nils (2008): Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch. Leistungssteuerung effektiver gestalten. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Rosenstiel**, Lutz von (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit. Berlin: Duncker und Humblot.
- **Schreyer**, Maximilian (2007): Entwicklung und Implementierung von Performance Measurement Systemen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH.
- **Seng**, Tobias (2003): Anreizsysteme und Unternehmenserfolg in Wachstumsunternehmen. Ökonomische Analyse und empirische Befunde. Frankfurt am Main: DVS.
- **Sprenger**, Reinhard K. (1997): Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse. 12. Aufl. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verlag.
- **Stern**, Thomas; **Jaberg**, Helmut (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren - Grundmuster - Fallbeispiele. 4., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Stollenwerk**, Andreas (2012): Wertschöpfungsmanagement im Einkauf. Analysen - Strategien - Methoden - Kennzahlen. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Weber**, Jürgen; **Bramseman**, Urs; **Heineke**, Carsten: Wertorientierte Unternehmenssteuerung. Konzepte - Implementierung - Praxisstatements (2004). 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Advanced Controlling).

2. Sammelwerke

- **Hinterhuber**, Hans H.; **Matzler**, Kurt (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Schanz**, Günther (1991): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.

2.1 Verwendete Aufsätze aus diesen Sammelwerken

- **De Ruiter**, Wim; **Koch**, Thomas: Leistungsförderung im Vertrieb durch Incentives, in: Schanz, Günther (1991): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.
- **Huber**, Frank; **Herrmann**, Andreas; **Braunstein**, Christine: Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Stauss**, Bernd: Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, in: Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Ulich**, Eberhard; **Conrad-Betschart**, Hanspeter: Anreizwirkung von neuen Formen der Arbeitsgestaltung, in: Schanz, Günther (1991): Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag.

3. Internetquellen

- **Brückner Group**: Kreativität, <http://www.brueckner.com/de/brueckner-gruppe/kreativitaet/> (28.12.2013).
- **Gabler** Wirtschaftslexikon: Stichwort: Anspruchsniveau (2012), <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchsniveau.html> (29.12.2013).
- **Gallup** Institut: Gallup Engagement Index 2012 (2013), <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx> (29.12.2013).
- **Garlet** Ulrike: Avaya geht in die Incentive Offensive (2011), <http://www.crn.de/netzwerke-tk/artikel-93338.html> (27.12.2013).
- **Horst**, Gabriela: Incentive-Offensive von Eno Telecom (2013), <http://www.telecom-handel.de/News/Distribution/Incentive-Offensive-von-Eno-Telecom> (28.12.2013).
- **Jetter**, Wolfgang: Performance Management entwickeln und einführen (2006), https://www.schaeffer-poeschel.de/download/978-3-7910-2251-2/artikel_in_personal-manager.pdf (21.11.2013).
- **Leitl**, Michael: Was ist Humankapital? (2009), <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622148.html> (21.11.2013).
- **McDonald's** Deutschland Inc.: HR Excellence Award für McDonald's (2012), <http://www.mcdonalds.de/metanavigation/presse/pressecenter/suchergebnisse/detailansichtpm.cfm?pressId=146> (28.12.2013).

- **New Business** Verlag GmbH & Co. KG: Die Agentur PP setzt neue Anreize für Peugeot-Händler (2013), <http://www.new-business.de/agenturen/detail.php?nr=639658> (28.12.2013).
- **Punkt Eins** Organisations GmbH: Ford Händler-Incentive: Schneller als die Zeit, <http://www.punkteins.de/index.php?id=59> (28.12.2013).
- **Volkswagen Aktiengesellschaft**: Nachhaltigkeitsbericht 2012 (2013), http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2013/04/Konzern_Nachhaltigkeitsbericht_2012.bin.html/binarystorageitem/file/VW_AG_NHB_2012_d_online.pdf (28.12.2013).

4. Abbildungen

- **Abbildung 1:**
Rosenstiel, Lutz von (1975): Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit, S. 32
- **Abbildung 2:**
Hofmann, Erik; **Maucher**, Daniel; **Kotula**, Martin, **Kreienbrink**, Oliver: Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf. Den Mehrwert der Beschaffung professionell erheben, bewerten und darstellen (2012), S. 159.
- **Abbildung 3:**
Performance Pyramid,
<http://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/The%20Performance%20Pyramid.aspx?mode=none> (05.01.2013).
- **Abbildung 4:**
Organisationsstruktur der Brückner Gruppe,
<http://www.brueckner.com/de/brueckner-gruppe/gruppe/gruppenstruktur/> (21.11.2013).

Anhang: Zusammenfassungen der Interviews

1. Brückner Maschinenbau am 02. Dezember 2013 in Siegsdorf

Die Brückner Group bietet vor allem für seine Mitarbeiter sowie für Lieferanten und Kunden ansprechende Anreize. Dabei wird weniger Wert auf ein hohes Entgelt oder sonstige monetäre Faktoren gelegt, der Fokus liegt eher auf einer stets attraktiv gestalteten Unternehmenskultur und der umfassenden Kommunikation der Vision. Die folgenden Zusammenfassungen machen die Standpunkte der Interviewpartner transparent und bieten einen Überblick über die einzelnen Anreizkomponenten.

Gespräch mit Dipl.-Ing. (FH) Eckhard Böker, Manager Supply Chain

Zu Beginn stellte Herr Böker seine Ansichten bezüglich der Thematik „Anreizsysteme“ dar. Er vertritt stets die Meinung, dass es zwar wichtig ist, Mitarbeiter auf eine gewisse Art und Weise zu motivieren, dieser Ansporn sollte sich aber nicht nur an monetären Kriterien orientieren. Zudem müsste zuerst geprüft werden, bei welchem Empfänger eine Motivierung überhaupt sinnvoll erscheint. Incentives und ähnliche Stimuli, besonders jene entgeltlicher Art, wirken seiner Meinung nach nur zeitlich begrenzt, daher sollte das Augenmerk eher auf ideale Faktoren gelegt werden. Eine ansprechende Unternehmenskultur, das Vorleben der Vision und durch den täglichen Umgang untereinander Vertrauen zu schaffen, sind für ihn von großer Bedeutung.

Die einzig wahre Motivation liegt für Herrn Böker im Bewältigen von sinnvollen, großen Aufgaben, die langfristig einen Anreizeffekt hervorrufen können. Durch die Sinnhaftigkeit der zu erledigenden Arbeit soll des Weiteren ein Kontext zur gesamten Unternehmensgruppe hergestellt werden. Der Beitrag zum Ganzen soll möglichst offensichtlich sein, damit sich ein Jeder mit dem Gesamtmodell „Brückner“ identifizieren kann. Von dieser Einstellung kann schließlich auch das komplette Image des Unternehmens profitieren. Für ihn stellt eine klare Kommunikation des Geschäftsmodelles und die Verankerung der Werte in der strategischen Ausrichtung klare Anreizfaktoren dar. Mitarbeitern und Lieferanten soll dadurch aufgezeigt werden, welchen Wert sie für das Unternehmen darstellen und welchen Anteil ihre Arbeitsleistungen am Erfolg von Brückner haben.

Hinsichtlich der Lieferanten zählt er folgende Anreize seitens der Unternehmensgruppe auf:

- Nachhaltigkeit und Langfristigkeit durch gemeinsame Perspektiven und langfristige Vereinbarungen
- Finanzstärke durch Rating und operativen Cash: Dadurch ist die Abwicklung gemeinsamer Projekte, sowie Unterstützung in schlechten Zeiten möglich
- Bezeichnung als „Preferred Supplier“
- Orientierung an den Stakeholdern, Integration der Lieferanten in das betriebliche Geschehen
- gemeinsame Produktentwicklungen
- Begeisterung für das Produkt entfachen
- Standort-Vorteile: „Bergpanorama inklusive“
- Brückner als Bench-Mark in der Branche

Auch den Mitarbeitern wird viel Aufmerksamkeit bei der Gestaltung der Anreizsysteme geschenkt. Diese können vor allem von zahlreichen Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens profitieren. Darüber hinaus kommt ihnen bei der täglichen Arbeit ein großer Handlungsspielraum zu, die Arbeitszeitgestaltung nach dem Gleitzeitmodell ergänzt diesen Freiraum. Dadurch soll Vertrauen gezeigt werden und eine selbstständige, innovative Arbeitsweise herbeigerufen werden. Besonders konzentriert sich die Unternehmensgruppe außerdem auf alle neuen Mitarbeiter: Durch spezielle „Welcome Seminare“ und „Retention Days“ soll ein gelungener Einstieg in das Betriebsgeschehen ermöglicht werden sowie das schnelle Knüpfen von Kontakten gefördert werden. Durch die Möglichkeit einen Mitgliedsbetrieb in der Slowakei zu besuchen sowie das zur Verfügung stellen einer Praktikantenwohnung in China wird besonders ersichtlich, dass das Unternehmen seinen Mitarbeitern einen Blick über den Tellerrand hinaus gewähren will. Tagungen und Seminare werden dabei als Chance angesehen, sich selbst zu positionieren und das Unternehmen in seinem Umfeld zu betrachten.

Gespräch mit Dipl.-Ing. (FH) Sabine Eckhardt, Technical Procurement

Frau Eckhardt legte offen und ehrlich dar, welche Faktoren sie im Zuge ihrer täglichen Arbeit bei Brückner Maschinenbau motivieren. Besonders schätzt sie die familiäre Atmosphäre, die trotz der globalen Ausrichtung des Unternehmens herrscht sowie die Beziehungen unter den

Kollegen. Ihr Tätigkeitsbereich sei sehr breit gefächert, sodass keine Monotonie oder Langeweile aufkommt. Durch die oftmals abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fühlt sich der Einzelne im gesamten Betrieb vernetzt und lernt die Zusammenhänge besser zu verstehen. Die großen Verantwortungsbereiche seien zwar einerseits sehr anspornend, andererseits ergeben sich daraus aber auch oft Koordinationsprobleme, die Grenzen der einzelnen Kompetenzen sind teilweise unklar. Dass man im Betrieb von der Grundeinstellung her offen für neue Ideen und kreative Vorschläge ist, schätzt sie als bedeutenden Anreiz ein. Auch die Tatsache, dass die Geschäftsführung sehr zugänglich ist und Anteil am Geschehen der einzelnen Bereiche nehmen, wirkt sich vorteilhaft auf die tägliche Arbeitseinstellung aus. Ihr persönlicher Wunsch wäre die verstärkte Organisation von „Team-Incentives“, da diese die Motivation und den Zusammenhalt innerhalb einer Abteilung wesentlich begünstigen und einen kurzen Ausstieg aus dem Alltag ermöglichen. Nach eigenen Angaben verspürt Frau Eckhardt einen gewissen Stolz, bei Brückner tätig zu sein, diese positive Einstellung ist ihrer Meinung nach auch ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Gespräch mit Christian Aigner, Marketing

Als Verantwortlicher für den Bereich Marketing erläuterte Herr Aigner die einzelnen Anreize, die Kunden von Brückner Maschinenbau erhalten. Diese Maßnahmen konzentrieren sich eher auf den bestehenden Kundenstamm, da der Neukundenanteil lediglich bei 30% liegt. Regelmäßig wird in der Unternehmensgruppe ein Tag der offenen Tür, sowie Symposien veranstaltet, auch auf Messen ist man vertreten. Innerhalb der Betriebe wird unter den Mitarbeitern ein Kalenderwettbewerb ausgetragen, die besten eingereichten Fotos werden dabei in einem Kalender aufgenommen, der dann als Werbegeschenk für Kunden genutzt wird. Besonders hervorgehoben sollte der Service „after sale“ werden: Eine eigens dafür gegründete Firma (Servtec) bietet bei Fragen und Problem rundum Hilfe, auch die zügige Beschaffung von Ersatzteilen fällt in deren Einsatzbereich. Alle Abnehmer erhalten zudem kontinuierlich Informationen über Fortentwicklungen im Bereich ihres Produkts und werden benachrichtigt, wenn Umbauten oder der Austausch bestimmter Teile fällig sind. Dieses System ist bis ins Detail durchdacht, schließlich fördert diese Handhabung natürlich auch das eigene Geschäft der Brückner Gruppe. Dass die unternehmenseigenen Labore und Technologiezentren von Abnehmern gemietet werden können, stellt einen weiteren Anreiz dar, sich für die Mitgliedsbetriebe zu entscheiden. Die Kunden profitieren außerdem vom Erfolg und dem daraus resultierenden guten Rating der Gruppe, schließlich kann bei Inanspruchnahme einer Export-

Finanzierung ein gewisser Abwicklungsservice durch Brückner in Anspruch genommen werden.

Im Bereich Forschung und Entwicklung sieht Herr Aigner die Zusammenarbeit mit der FH Rosenheim, die Vergabe von Forschungsaufträge an Universitäten und das eigene „Innovation Center“, in welchem an Testständen laufende Untersuchungen hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Maschinen durchgeführt werden, als Anreize an. Mit dem Einzelnen werden Zielvereinbarungen bezüglich der Innovationstätigkeit beschlossen sowie viel Freiraum bei der täglichen Arbeit gewährt.

Für sein Personal bietet Brückner folgende Anreizfaktoren:

- unternehmenseigener Kindergarten und Mensa
- interne Weiterbildungsmaßnahmen: Präsentationstechniken, Verhandlungstraining uvm.
- Teilhabe am Unternehmenserfolg durch Ebitda-Ausschüttung
- Weihnachts- und Urlaubsgeld
- kontinuierliches Arbeitskonto, Langzeitarbeitskonto
- Zielerreichungsprämien
- Betriebliches Vorschlagswesen
- hohe Qualität der Unterkünfte für Mitarbeiter auf Montage
- Business-Class für Flugreisen ab sechs Stunden

2. McDonald´s – Heinritzi Betriebs GmbH am 08. Dezember 2013 in Salzburg

McDonald´s Deutschland und Österreich, bzw. die Betriebe der Heinritzi GmbH, weisen ein besonders ausgefeiltes Programm in Bezug auf die Anreizgestaltung für Mitarbeiter dar. Dadurch wird das Ziel verfolgt, die Restaurants einerseits zu einem attraktiven Arbeitgeber zu machen, andererseits die teilweise monotone Arbeit ansprechender erscheinen zu lassen. Lieferanten erhalten vor allem dahingehend Stimuli, dass all ihre Waren den hohen Qualitätsrichtlinien von McDonald´s entsprechen müssen, was sie wiederum als Referenz bei anderen Abnehmern anbringen können. Im Folgenden stellen zwei Führungskräfte der Heinritzi GmbH die einzelnen Komponenten des Anreizsystems von McDonald´s genauer dar.

Gespräch mit Ludwig Lemhöfer, Leiter der Technik

Herr Lemhöfer erläuterte zum Einstieg in das Phänomen „McDonald´s“ einige grundlegende Fakten. Die Heinritzi Betriebe orientieren sich stets an den Prinzipien von McDonald´s, welche sein Gründer Ray Krock ins Leben rief: „QSS“ steht beispielsweise für Qualität, Service und Sauberkeit, während sich das Kürzel „KISS“ eher auf die Arbeitsabläufe bezieht: Keep it simple and stupid. Mit 43 Stores in Deutschland und Österreich hat sich die Heinritzi GmbH zum größten und erfolgreichsten Lizenznehmer Europas etabliert, was unter anderem einer innovativen Geschäftsführung zu verdanken ist.

Herr Lemhöfer bekräftigte, dass unter den Mitarbeitern eine stets partnerschaftliche Zusammenarbeit besteht und die täglichen Abläufe von einem starken Teamgeist geprägt sind. Hinsichtlich der Lieferanten führt er an, dass sich diese auf langfristig ausgestaltete Verträge verlassen können. Das eröffnet den Lieferanten die Möglichkeit einer gezielten Planung und Kalkulation. Auch die Kooperationen mit namhaften Zulieferbetrieben erstreckt sich teilweise bereits über Jahrzehnte, so werden zum Beispiel Produkte der Firma Develey seit 1971 verwendet. Alle Zulieferer können sich zudem auf die hohen Qualitätsstandards berufen, die ihre Waren durchlaufen müssen, bevor sie tatsächlich in einem der Restaurants verarbeitet werden. Die Marke McDonald´s stehe hierbei als Referenz, denn durch zahlreiche Kontrollen und ausgearbeiteten Programme zur Lebensmittelsicherheit, die von einem jeden Lieferanten akzeptiert werden müssen, kommt dem konsequenten Qualitätsmanagement oberste Priorität zu.

Gespräch mit Rainer Pastätter, Director des Betriebes

Leistung zählt – getreu diesem Motto kann laut Herrn Pastätter jedermann Karriere in den Heinritzi Betrieben machen. Diese Perspektiven seien höchst anspornend, von einer Ausbildung in der Systemgastronomie bis hin zum dualen Studium bietet McDonald´s vielfältige Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung. Egal für welchen Zweig man sich hierbei entscheidet, jeder Einzelne muss zuerst ein bestimmtes Grundwissen über die wichtigsten Abläufe kennenlernen, bevor die nächste Stufe auf der Karriereleiter erklimmt werden kann. Quereinsteiger findet man deshalb selten bis gar nicht vor, alle Kenntnisse und Erfahrungen werden direkt vor Ort gesammelt, sodass ein jeder Mitarbeiter im Laufe der Zeit in das Unternehmen hineinwächst. Der Weiterbildung wird ein besonders hoher Stellenwert zugeschrieben, sei es durch die Chance, nachträglich einen IHK-Abschluss zur Fachfrau/Fachmann für

Systemgastronomie zu erwerben, oder durch Schulungen in der unternehmensinternen „Hamburger University“. Dem Personalstock steht darüber hinaus ein e-learning Programm zur Verfügung. In einem virtuellen Restaurant können verschiedene Stationen durchlaufen werden, die vom Bedienen der Kaffeemaschinen bis zum Erlernen von Hygienevorschriften reichen.

In den Heinritzi Betrieben wird zudem „Dienstleistung für den Mitarbeiter“ betrieben, die teilweise wenig attraktive Arbeit soll durch besondere Anreize attraktiver gestaltet werden. In diesem Zuge kann zum Beispiel eine Wunschliste hinsichtlich der nächsten Dienstplanung eingebracht werden oder ein Gehaltsvorschuss zwischen €500 und €1000 beantragt werden. Das Personal kann außerdem von flexiblen Stundenmodellen, welche in allen Betrieben vorherrschen, profitieren. Einen besonderen Bonus erhalten Restaurantleiter, welcher sich am Betriebsergebnis bzw. am Jahresergebnis des Stores orientiert. Dabei sind die Heinritzi Betriebe stets darauf bedacht, einen gewissen Anteil der Führungspositionen mit Frauen zu besetzen.

Hinsichtlich der Anreizgestaltung für Lieferanten führte Herr Pastätter ergänzend an, dass man bei McDonald's die Devise „fairer Umgang für fairen Marktpreis“ gilt. Alle Zulieferbetriebe können von einem umfassenden Know-How des Fast Food Unternehmens profitieren, müssen dafür aber auch Zugeständnisse hinsichtlich des Abnahmepreises und besonders der Qualitätsvorschriften machen. Alle Lieferanten erfahren eine große Unterstützung durch McDonald's, dies wird in der Metapher des dreibeinigen Stuhls deutlich: Die Zusammenarbeit zwischen McDonald's, den Franchise Unternehmen und den Lieferanten muss einwandfrei ablaufen, damit auf allen Seiten ein Erfolg verzeichnet werden kann.

Anreize, die Kunden im Bereich des Marketing gewährt werden, stellte Herr Pastätter anhand der „5Ps“ dar:

1. Price

- der Preisgestaltung kommt oberste Priorität zu, denn dafür steht McDonald's
- Drei-Geldbeutel-Strategie: Unterteilung des Sortiments in Standard-Produkte, Rabattaktionen und Premiumprodukte, um möglichst viele Kunden zu erreichen

2. Product

- kontinuierliche Innovationen in der Produktpalette
- Verbesserungen im Bereich Nutrition
- Angebot gesünderer Alternativen (Wraps, Salate etc.)

3. Place

- neues Ambiente und besonderer Flair durch neue Einrichtungen und Dekorationen
- Farbwechsel von rot zu grün: Signalfarbe rot scheint überstrapaziert zu sein

4. Promotion

- kreative Marketingaktionen: Hüttengaudi, Monopoly, aktuell: BigMac-Jagd

5. People

- Mitarbeiter als Markenbotschafter
- Einheitlichkeit hinsichtlich Dienstkleidung und Arbeitsprozesse: aktuelle Kampagne „Willkommen bei McDonald´s“

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe.

Außerdem bestätige ich, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet zu haben, sowie alle wörtlichen und sinngemäßen Übernahmen aus diesen Werken als solche kenntlich gemacht zu haben.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

.....
Ort, Datum

.....
Unterschrift