

**Nicole Graf**

# Anreizsysteme im persönlichen Verkauf

Motivation von Mitarbeitern im Vertrieb

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1994 Diplom.de  
ISBN: 9783832411220

**Nicole Graf**

# **Anreizsysteme im persönlichen Verkauf**

**Motivation von Mitarbeitern im Vertrieb**



---

Nicole Graf

# **Anreizsysteme im persönlichen Verkauf**

*Motivation von Mitarbeitern im Vertrieb*

**Diplomarbeit  
an der FernUniversität - Gesamthochschule Hagen  
März 1994 Abgabe**



***Diplomarbeiten Agentur***  
**Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey**  
**Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke**  
**und Guido Meyer GbR**

**Hermannstal 119 k**  
**22119 Hamburg**

**agentur@diplom.de**  
**www.diplom.de**

ID 1122

Graf, Nicole: Anreizsysteme im persönlichen Verkauf: Motivation von Mitarbeitern im Vertrieb / Nicole Graf - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1998  
Zugl.: Hagen, Universität - Gesamthochschule, Diplom, 1994

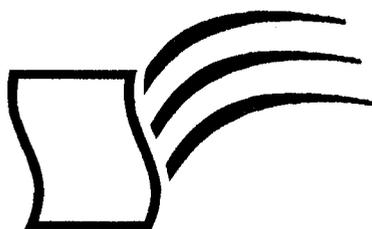
---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————  
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————  
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————  
www.diplom.de —————

# INHALTSVERZEICHNIS

Seite

Abbildungsverzeichnis	I
Tabellenverzeichnis	III
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1. Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	1
1.2. Methodik und Aufbau der Arbeit	1
<b>2. Einflußvariablen auf Verkaufsverhalten und -leistung</b>	<b>2</b>
2.1. Ansätze zur Erklärung des Arbeitsverhaltens	2
2.1.1. Definition der Parameter Verkaufsverhalten, - leistung und -erfolg	2
2.1.2. Das Modell von Churchill, Ford und Walker	3
2.2. Die Bedeutung der Motivation	5
2.2.1. Ein Überblick	5
2.2.2. Die Maslow'sche Bedürfnispyramide	7
2.2.3. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg	8
2.2.4. Das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom	9
2.3. Der Einfluß von Persönlichkeitsmerkmalen	11
2.3.1. Demographische Aspekte	11
2.3.2. Psychologische Charakterzüge	13
2.3.3. Erfahrung und Kenntnisse	14
2.3.4. Begabung	15
2.3.5. Berufslebenszyklus (beruflicher Werdegang)	16
2.4. Der Einfluß organisatorischer Determinanten	18
2.4.1. Unternehmenskultur	18
2.4.2. Selfmanagement	20
2.4.3. Schulung	21
2.4.4. Karrierepfade	22
2.4.5. Rollenzuordnung und -wahrnehmung	24
2.5. Der Einfluß von Umweltfaktoren	26
2.5.1. Charakteristika der globalen Umwelt	26
2.5.2. Das Wettbewerbs- und Branchenumfeld	27
<b>3. Darstellung der Leistungsanreize für den Außendienst</b>	<b>27</b>
3.1. Das Rückkopplungsmodell der Aussicht auf Belohnung	27
3.2. Verschiedene Anreizformen im Überblick	30
3.3. Extrinsische Anreize	33
3.3.1. Monetäre Anreize	33
3.3.1.1. Die Gehaltsstruktur: Fixum, Provision und Prämie	33
3.3.1.2. Leistungswettbewerbe	38
3.3.1.3. Die Spesenabrechnung	42
3.3.1.4. Sozial- und Zusatzleistungen	44
3.3.2. Nicht-monetäre Anreize	45
3.3.2.1. Sachpreise	45
3.3.2.2. Reisen	47
3.3.2.3. Psychologische Anreize	49

	Seite
3.4. Intrinsische Anreize	51
3.4.1. Wesen und Relevanz intrinsischer Anreize	51
3.4.2. Die Motivationswirkung intrinsischer Faktoren	52
<b>4. Die operative Ausgestaltung von Anreizsystemen</b>	<b>54</b>
4.1. Verknüpfung von Außendienstanzereizen und Unternehmenszielen	54
4.1.1. Einbindung strategischer Unternehmens- und Vertriebsziele	54
4.1.2. Personalpolitische Zielsetzungen	58
4.1.3. Bewertung von Leistungsmaßstäben	60
4.2. Planung, Durchführung und Kontrolle von Anreizsystemen	62
4.2.1. Problemanalyse und Zielfestlegung	62
4.2.2. Programmplanung	63
4.2.3. Durchführung und Steuerung	64
4.2.4. Kontrolle und Auswertung	64
4.2.5. Rechtliche Aspekte	65
4.2.6. Incentive Agencies	65
4.3. Die operative Umsetzung von Anreizsystemen	66
4.3.1. Motivations- und Anreizhemmer	66
4.3.2. Anforderungen an ein ganzheitliches Anreizsystem in der Praxis	67
<b>5. Empirische Studien zu Verkaufsleistung und Anreizen</b>	<b>71</b>
5.1. Darstellung der Meta-Analyse von Churchill, Ford, Hartley und Walker	71
5.2. Einbeziehung des Innendienstes: eine Analyse der unterschiedlichen Anreizdeterminanten von Innen- und Außendienst	73
<b>6. Resümee</b>	<b>76</b>
Literaturverzeichnis	78
Eidesstattliche Erklärung	86

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

	Seite	
Abb.1:	Das Modell von Churchill/Ford/Walker	3
Abb.2:	Einflußgrößen auf die Arbeitszufriedenheit	4
Abb.3:	Die Bedürfnispyramide von Maslow	7
Abb.4:	Mathematische Darstellung des Erwartung-Valenz-Modells von Vroom	10
Abb.5:	Der Berufslebenszyklus	16
Abb.6:	Motivation als Rückkopplungsprozeß	28
Abb.7:	Das Motivationsmodell von Churchill/Ford/Walker	28
Abb.8:	Motivation als mathematische Gleichung	30
Abb.9:	Anreizformen im Überblick	31
Abb.10:	Praktizierte Entlohnungssysteme	33
Abb.11:	Bemessungskriterien von Provisionen und Prämien	35
Abb.12:	Welche Spesen übernimmt die Firma?	43
Abb.13:	Motivationswirkung von Anreizen im Außendienst	52
Abb.14:	Verhaltensverlauf bei Erfolgs- und Mißerfolgserlebnissen	53
Abb.15:	Der Deckungsbeitrag I und II	56
Abb.16:	Finanzielle Leistungsanreize und Ziele	57
Abb.17:	Ganzheitliche Anreizsysteme	68

## **TABELLENVERZEICHNIS**

Tab.1:	Vor- und Nachteile variabler Entlohnung für Unternehmen und Mitarbeiter	36
Tab.2:	Zusatzleistungen im Außendienst	45
Tab.3:	Bewertungsmaßstäbe von Marketingzielen	61