
DIPLOMARBEIT

Herr.

Mario Stefan Grisenti

**Mit motivierten Mitarbeitern
nachhaltig mehr Gewinn und
Zufriedenheit im Betrieb
erreichen, mit dem
Schwerpunkt Vertrieb im
Außendienst**

Mittweida, 2016

DIPLOMARBEIT

**Mit motivierten Mitarbeitern
nachhaltig mehr Gewinn und
Zufriedenheit im Betrieb
erreichen, mit dem Schwerpunkt
Vertrieb im Außendienst**

Autor:

Herr Mario Stefan Grisenti

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

WI-BZG-14

Erstprüfer:

Prof. Dipl.-Kfm. Dr. Andreas Hollidt

Zweitprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Johannes N. Stelling

Einreichung:

Mittweider, 25.04.2016

Verteidigung/Bewertung:

Mittweider, 2016

Bibliografische Beschreibung:

Grisenti, Mario Stefan:

Mit motivierten Mitarbeitern nachhaltig mehr Gewinn und Zufriedenheit im Betrieb erreichen mit dem Schwerpunkt Vertrieb im Außendienst. –2016. – v, S. 58

Mittweida, Hochschule Mittweida, Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2016.

Referat:

Ziel dieser Diplomarbeit ist es, herauszufinden, ob und wie sich mit gezielt motivierten Mitarbeitern mehr Gewinn und Zufriedenheit im Betrieb erreichen lässt, wobei der Schwerpunkt auf dem Vertrieb im Außendienst liegen wird. Unter dem Begriff Gewinn ist hauptsächlich mehr Umsatz zu besseren Konditionen (weniger Rabatte) zu verstehen. Dafür werden zuerst einige personalwirtschaftliche Ziele definiert und im Anschluss motivationstheoretische Grundlagen erörtert, dabei wird eine geeignete ausgewählt und angepasst. Ein weiterer Punkt beschäftigt sich anschließend mit der Messung dieser Motivation, um so eine Schlussfolgerung und eine Empfehlung abgeben zu können. Zum Schluss wird das Ergebnis dieser Diplomarbeit mit den Maßnahmen und Konsequenzen vorgestellt.

Inhalt

Bibliografische Beschreibung:	3
Referat:.....	3
Abbildungsverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	6
1. Einleitung	7
1.1 Forschungsfragen und Problemstellung	7
1.2 Aufbau und Ziel in dieser Arbeit.....	10
2. Begriffliche Definition	11
2.1 Personalwirtschaftliche Ziele	11
2.2 Ziele und Notwendigkeit	13
3. Motivationstheoretische Grundlagen.....	19
3.1 Human – Relations – Modell: Mayo / Roethlisberger	19
3.2 Bedürfnispyramide nach Maslow	23
3.3 X-Y - Theorie von Mc Gregor (negatives Menschenbild)	28
3.4 Die zwei Faktoren Theorie von Herzberg	30
3.5 Auswahl eines speziellen Motivators	34
4. Messung der Motivation	42
4.1 Arten der Messung	42
4.1.1 Mitarbeitergespräche	44
4.1.2 Fragebogen.....	46
4.2 Konsequenzen nach der Messung	48
4.3 Kritische Betrachtungen.....	50
4.4 Schlussfolgerungen im Überblick, Empfehlungen	51
4.5 Unternehmensvorstellung.....	52
4.5.2 Vorstellung der Tätigkeit des Autors	54

5. Zusammenfassung	55
5.1 Ergebnisse der Arbeit.....	55
5.2 Maßnahmen und Konsequenzen	57
Literaturverzeichnis	58
Eidesstattliche Erklärung:	60

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Unternehmensinsolvenzen	8
Abbildung 2 Strategische und operative Personalpolitik	11
Abbildung 3 Ablauf der Personalauswahl.....	17
Abbildung 4 Bedürfnispyramide nach Maslow	23
Abbildung 5 Die Zwei - Faktoren - Theorie.....	31
Abbildung 6 Beziehungsverhältnisse	35

Abkürzungsverzeichnis

AD	Außendienstmitarbeiter
Abb.	Abbildung
CEO	Chief Executive Officer
CNC	Computerized Numerical Control (Numerische Steuerung)
geb.	geboren
S.	Seite
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z.B.:	zum Beispiel

1. Einleitung

Dieses Kapitel soll einen Überblick über die Forschungsfrage und die zusammenhängende Problemstellung gegeben, dabei wird auch auf den Aufbau und die Ziele dieser Arbeit eingegangen.

1.1 Forschungsfragen und Problemstellung

Mitarbeiterplanung gehört zur Unternehmensplanung und ist ein Bestandteil des Personalwesens. Sie hat das Ziel kurz, mittel und langfristig die Mitarbeiter-einstellungen und mögliche -freisetzungen zu planen, damit dem Unternehmen genügend qualifizierte, d.h. motivierte und passend ausgebildete (nicht überqualifizierte) Mitarbeiter zur Verfügung stehen, um dessen Ziele zu erreichen. Dabei muss die Qualität und Quantität des Personals stetig an die betrieblichen Bedürfnisse angepasst werden, welche sich stark verändern können. Daher befasst sich diese Arbeit auch mit der Frage, wie mit motivierten Mitarbeitern nachhaltig, also langfristig, mehr Gewinn und Zufriedenheit im Betrieb erreicht werden kann, mit dem besonderen Schwerpunkt auf Vertrieb im Außendienst.

In unserer heutigen schnelllebigen Unternehmerwelt ist es unerlässlich sich mit dem Thema 'Mensch als Mitarbeiter und Ressource' auseinanderzusetzen. Es wird versucht an einem Industrieunternehmen praxisnah zu veranschaulichen was damit gemeint ist. In der Vergangenheit haben einige Unternehmenspleiten gezeigt, dass auch der Mensch als Mitarbeiter einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg, aber auch zum Misserfolg, beitragen kann. Somit stellt er eine unerlässliche Ressource im Betrieb dar. Aus diesem Grund wird die Motivation beziehungsweise der Antrieb ein wichtiger Kernpunkt dieser Arbeit sein.

Die Zahl der insolventen Unternehmen in Deutschland ist seit dem Jahr 2000 auf einem konstant hohen Level, wie in Abb. 1 grafisch aufgezeigt wird. Dabei könnte sich mit einem geschärften Blick auf die Motivation die eine oder andere Insolvenz eventuell vermeiden lassen. Da der Kostenfaktor Personal meist einer der größten Kostenstellen in einem Betrieb ist, sollte auf qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gebaut werden. „Kosten sind der betrieblich bedingte Anteil des Aufwands, zusätzlich so genannter kalkulatorischer Kosten. Mit anderen Worten Material, Löhne und Gehälter zur Erstellung der Produkte und Dienstleistungen gemäß Betriebszweck sowie Abschreibung für Abnutzung und Gemeinkosten.“¹ Diese Kostenstelle kann auch in wirtschaftlich schlechten Zeiten schnell die finanziellen Ressourcen eines Unternehmens übersteigen und auch zur Überschuldung führen.

„[Eine] Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt.“²



Abbildung 1 Unternehmensinsolvenzen³

¹ Adolf J. Schwab, Managementwissen für Ingenieure, 5. Auflage 2014 S.92, Springer Vieweg.

² §19 Abs. 2 Satz1 Insolvenzordnung, InsO

³ Quelle: www.destatis.de / Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2015

Es ist ein Rückgang der insolventen Unternehmen in Deutschland erkennbar, was deutlich macht, wie wichtig qualitativ gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter in der heutigen Unternehmerwelt sein können.

Der stark steigende Wettbewerbsdruck um Preise, Kunden, Qualität und Lieferkonditionen erhöht die Chancen, aber auch das Risiko, für die Unternehmen.

In unseren Breiten gibt es dank der niedrigen Arbeitslosenquote (Deutschland 4,7% und Österreich 5,8%)⁴ und der starken Nachfrage einen regelrechten Wettbewerb um qualitativ gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter, die sich beispielsweise in der Metallbranche die Unternehmen, in denen sie arbeiten wollen, frei aussuchen können. Dazu kommt noch, dass mit steigender Nachfrage an Personal und zugleich sinkenden Arbeitssuchenden die Löhne und Attraktivität der Betriebe steigen können. Ebenso wird es für Unternehmen immer schwerer werden Mitarbeiter über viele Jahre an den Arbeitgeber zu binden. Es gibt also immer weniger Menschen, die ihr ganzes Arbeitsleben lang beim selben Betrieb angestellt sind. Heutigen Arbeitnehmer sind deutlich flexibler und dynamischer was die Auswahl der Arbeitgeber angeht.

Daher sollte es mit gezielter Motivation der Mitarbeiter möglich sein, dass die Fluktuation verringert werden kann, was im Vertrieb und ganz speziell im Außendienst notwendig ist um langfristig erfolgreiche und sichere Kundenbeziehungen auf- und auszubauen und auch zu halten – denn wie sonst soll eine Kundenbeziehung mit Vertrauen aufgebaut werden, wenn ständig neue Vertreter beziehungsweise Lieferanten derselben Firma auf sie zukommen?

⁴ www.statista.com , mit stand Juli 2015.

1.2 Aufbau und Ziel in dieser Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, ob sich mit gezielt motivierten Mitarbeitern mehr Gewinn und Zufriedenheit im Betrieb erreichen lässt – mit dem Schwerpunkt Vertrieb im Außendienst. Mit Gewinn ist hauptsächlich mehr Umsatz zu besseren Konditionen (weniger Rabatte) zu verstehen. Frei nach der Frage: Legen Glückliche Hühner bessere Eier?

Daher werden im folgenden Kapitel zuerst die begrifflichen Definitionen vorgenommen und die personalwirtschaftlichen Ziele aus der Sicht des Unternehmens definiert. Daraus können Ziele und Notwendigkeiten abgeleitet werden, welche in Punkt 2.2 erörtert werden. Darauf folgen in Punkt 3 die motivationstheoretischen Grundlagen. Danach werden vier Theorien genauer vorgestellt und es wird versucht diese auf die heutige Zeit und Gegebenheiten im Außendienst anzupassen beziehungsweise anzuwenden.

In Punkt 3.5 wird eine der vier theoretischen Grundlagen hervorgehoben, welche sich für die praktische Umsetzung am besten eignet. Mit der Messung der Motivation beschäftigt sich Punkt 4, bei dem abschließend eine Empfehlung gesucht wird.

In Punkt 4.5.1 dieser Arbeit wird das Beispielunternehmen und die Tätigkeit des Autors vorgestellt. Das Industrieunternehmen wird nicht namentlich erwähnt, daher wird der Begriff 'Beispielunternehmen' verwendet. Eine daraus resultierende und auch notwendige Vorstellung des Betriebes wird in Punkt 5 vorgenommen.

2. Begriffliche Definition

2.1 Personalwirtschaftliche Ziele

Personalwirtschaftliche Ziele lassen sich grundsätzlich in zwei Hauptgruppen unterteilen:

Die **wirtschaftlichen Ziele**, bei denen es vorrangig um den optimalen Einsatz des Produktionsfaktors der menschliche Arbeit handelt und wie dieser mit anderen Faktoren optimal kombiniert werden kann – d.h. die menschliche Arbeitsleistung soll so gesteuert werden, dass es zu einer Effizienzsteigerung bei Produkten und Dienstleistungen kommt.

Die **sozialen Ziele** werden oft von Gewerkschaften und/oder dem Staat vorge-schrieben, wie beispielsweise das Tragen von Sicherheitskleidung (Brillen oder Sicherheitsschuhe), oder auch die generelle Gestaltung von Arbeitsplätzen (ergonomische Sitzplatzgestaltung um möglichen Krankheitsausfällen entgegenzuwirken), wobei eine solche optimale Nutzung auch im Interesse des Betriebes liegt.

Hier eine Grafik zur direkten und indirekten Personalfunktion, um einen besseren Gesamtüberblick über die Personalpolitik zu bekommen.

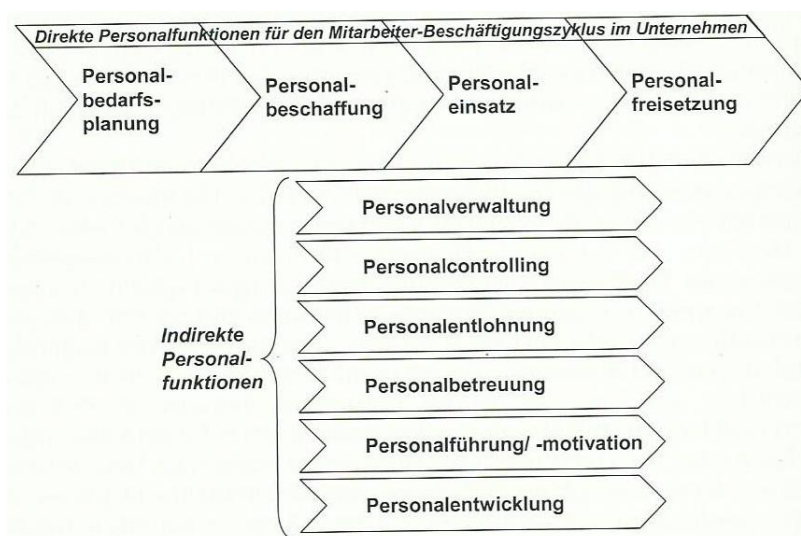


Abbildung 2 Strategische und operative Personalpolitik⁵

⁵ Vgl. Armin Töpfer, Betriebswirtschaftslehrer, 2 Auflage 2007, S.908.

Der Verband für Arbeitsplatzgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung – kurz REFA – beschäftigt sich unter anderem mit diesem Thema und hat den Zweck der Förderung von Bildung und Wissenschaft auf den Gebieten der Arbeitsplatzgestaltung, der Betriebsorganisation und der Unternehmensentwicklung einschließlich angrenzender Gebiete. Die REFA wurde 1924 als Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung gegründet.⁶

„Ich bin überzeugt, dass nichts wichtiger ist, als die richtigen Leute einzustellen und zu entwickeln. Am Ende des Tages setzt du auf Menschen, nicht auf Strategien.“⁷

Dieses Zitat von Lawrence A. „Larry“ Bossidy, einem amerikanischen Industriellen, Schriftsteller, und früheren CEO von Allied Signal, sagt aus, wie wichtig die richtigen Mitarbeiter sind. Unter der Entwicklung von Menschen kann die richtige Motivation und auch die passende Weiterbildung gemeint sein. Um die richtigen Mitarbeiter zu finden, beziehungsweise die schon vorhandenen Mitarbeiter zu beurteilen, ist es wichtig von Zeit zu Zeit eine sogenannte Personalbeurteilung durchzuführen. Dies sollte geschehen um auch herauszufinden wie und wodurch sich die Mitarbeiter motivieren lassen. Ein Teil der Personalbeurteilung ist eben genau diese Messung der Motivation, welche im Punkt 4 genauer erörtert wird.

⁶ www.refa.de mit stand September 2015.

⁷ Hans H. Hiterhuber, Zitate für Manager, S.166, 2. Auflage 2012.

2.2 Ziele und Notwendigkeit

Mit gezielt motiviertem und bestens ausgebildetem Personal kann eine Effizienzsteigerung von Produkten und Dienstleistungen erreicht werden. Darüber hinaus spielt der Freiraum, speziell im Außendienst, eine wichtige Rolle. Diesen nicht an einen Ort gebunden Gestaltungsfreiraum des Arbeitstages schätzen sehr viele Vertriebsmitarbeiter als einen entscheidenden Vorteil ein. Den Gegensatz dazu stellt ein ortsgebundener Arbeitsplatz (zum Beispiel in einem Büro) dar.

„Unternehmen können noch so viele intelligente Köpfe beschäftigen – ohne Freiraum zur Entfaltung entsteht nichts Neues.“⁸

Ein Unternehmen, das auf Mitarbeiter angewiesen ist, kann auf Dauer meist nur erfolgreich sein, wenn es die richtigen Mitarbeiter beschäftigt und führt. Hinter jedem Produkt und jeder Dienstleistung stehen Menschen als Mitarbeiter. So kann deren Qualität nur so gut sein wie die der Mitarbeiter selbst, da sich mit schlecht ausgebildeten oder unmotiviertem Personal kaum eine konstant hohe Qualität, oder sogar Innovation in Neukundenakquise, Kundenbetreuung etc., erreichen lässt.

Das Betriebsklima kann auch von der Motivation der Mitarbeiter beeinflusst werden. So wird zum Beispiel in einem Büro kein allzu gutes Betriebsklima herrschen, wenn kein Angestellter gerne arbeiten geht und seine Kollegen nicht leiden kann.

⁸ Harvard Business manager, April 2016, Michael Leitl, S.29.

Bei Vertretern im Außendienst gibt es kein solches direktes Betriebsklima, weil er naturgemäß nicht im Betrieb, sondern bei Kunden zu sein hat. Allerdings kann darunter aber die Kommunikation und Zusammenarbeit mit diversen Abteilungen im eigenen Betrieb, wie beispielsweise der Buchhaltung, dem Controlling, dem Marketing und dem Innendienst verstanden werden. Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass wenn ein schlechtes Betriebsklima vorherrscht, der Außendienst dadurch in seinen Handlungen (Verkauf und Kundenbetreuung) negativ beeinflusst wird.

Eine andere wichtige Notwendigkeit für gezielte Motivation der Mitarbeiter ist die Verringerung der Fluktuation (siehe Berechnung auf den folgenden Seiten), denn glückliche und zufriedene Mitarbeiter lassen sich besser und langfristiger an die Unternehmung binden.

Unglückliche Mitarbeiter lassen sich sicher leichter von anderen Firmen abwerben als zufriedene beziehungsweise glückliche. Dasselbe gilt für die Kundenbindung – dazu später mehr. Im schlimmsten Fall geht das Know-how und/oder das Intellectual Capital (immaterielle Vermögenswerte)⁹ an Marktbegleiter, also an Mitbewerber, verloren. Im Außendienst können dies Firmen, Kontaktpersonen, Produktdaten, Umsätze und Rabatte etc. sein. Das kann ein öfter auftretender und unter Umständen starker finanzieller Verlust für das Unternehmen sein.

In der nachstehenden Berechnung sollen die Kosten für die Ersetzung eines Außendienstmitarbeiters aufgezählt werden – von der inneren Kündigung des alten Mitarbeiters bis hin zur vollen Nutzbarkeit eines neuen. Es wird nicht mit einer Freistellung, sondern mit einer Beschäftigung bis zum letzten Arbeitstag gerechnet. Allerdings lassen sich die wichtigen Kundenbeziehungen nicht mit einrechnen, da sie sich nicht in Geld beziehungsweise mit Kosten aufwiegen lassen. Es kann auch ein Imageschaden für das Unternehmen entstehen und sollte daher nach Möglichkeiten ebenfalls mitberücksichtigt werden.

⁹ Vgl. Armin Töpfer, Betriebswirtschaftslehrer, 2 Auflage 2007, S. 904.

Der Grundgehalt von 3500,00/Monat ist für einen jüngeren Außendienstmitarbeiter mit null bis fünf Jahren Berufserfahrung marktüblich und wird hier so angenommen. Auch die zu bezahlenden 35% Lohnnebenkosten werden berücksichtigt. Alle übrigen Werte sind in der Praxis üblich, und werden im Betrag angenommen und geschätzt um ein Modell aufzustellen. Auch wird für den neuen Außendienst mit demselben Grundgehalt gerechnet wie bei dessen Vorgänger.

Art der Kosten	Berechnungsgrundlage	Betrag
Offene Urlaubstage auszahlen	4 Wochen,	4725,00
Formalitäten für die Entlassung	1 Arbeitstag im Personalbüro, mit Abrechnung, Zeugnisschreiben usw. Stundenlohn 30,00 Brutto	240,00
Gespräch mit Personalleitung	Stundenlohn 50,00 Brutto	50,00
Innere Kündigung, bzw. Minderleistung und Jobsuche	Schätzung: 4 Monate, mit 25% weniger Einsatz	4725,00
Leistung während 3 Monatiger Kündigungsfrist	Schätzung: 3 Monate, mit nochmal 25% weniger Einsatz	3544,00
Produkt bzw. Verkaufsschulungen, usw.	Schätzung: 2000,00 im Jahr, 2 Jahre gerechnet	4000,00
Inserat für Stellenausschreibung, Zeitung und Internet	Annahme	2000,00
Vorstellungsgespräche, mit Vor und Nachbereitung bei Vertriebs und Personalleitung	Je 2 Stunden und 15 Bewerber, Stundenlohn 50,00 Brutto	1500,00
Einschulung eines neuen Mitarbeiters im Außendienst, inkl. Produktschulung	3 Monate fährt der neue AD nur mit, ohne Leistung 4725,00 Brutto im Monat	14175,00
1. Jahr im Außendienst mit Minderleistung, im 2. Jahr muss der neue AD auf Kurs sein	Schätzung: 30% Minderleistung im ersten Jahr, mit 14 Gehälter	19845,00
Betreuung von Vertriebsleitung	20 % Beschäftigung von Vertriebsleitung die ersten 3 Monate, 12150,00 (inkl. 35% Lohnnebenkosten)	7290,00
Summe		62.094,00

Mit dieser Berechnung wird veranschaulicht was es bedeutet, wenn von Fluktuation bei Mitarbeitern gesprochen wird. Die Gesamtkosten für nur einen neuen Außendienstmitarbeiter betragen etwa 62.094,00 Euro, wenn er die Unternehmung verlässt und ein neuer eingestellt und angeleitet werden muss.

Diese Berechnung berücksichtigt allerdings, dass sich sofort ein neuer Mitarbeiter für den Außendienst finden lässt. In der heutigen Zeit mit dem Fachkräftemangel ist es aber gut möglich, dass die offene Stelle nicht direkt besetzt werden kann und noch einige Zeit vergeht bis der passende Kandidat gefunden wird. Die Summe würde sich dann noch nach oben korrigieren. Die Kosten für eine mögliche Neubesetzung einer offenen Stelle für den Außendienst kann von verschiedenen Faktoren abhängen, was die folgende Grafik zeigt. Je schneller dieser Prozess durchlaufen wird, umso schneller kann ein neuer Außendienstmitarbeiter eingestellt werden um so Kosten und Zeit einzusparen



Abbildung 3 Ablauf der Personalauswahl¹⁰

¹⁰ Vgl. Jürgen Händler (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 5.Auflage 2012, S.129.

Der verlorene Umsatz wurde für dieses Modell nicht berücksichtigt. Es lässt sich auch das Budget für etwaige Gehaltserhöhungen oder Motivatoren für Vertriebsmitarbeiter im Außendienst ableiten und einschätzen. Zudem wären die entstehenden Kosten eventuell vermeidbar. Dabei ist zu beachten, ob mit einer Gehaltserhöhung die gewünschte Wirkung erzielt werden kann. „In zahlreichen Studien hat sich gezeigt, dass es nicht Geld sein muss, um Angestellte zu höherer Leistung zu motivieren. Auch Anerkennung und Wertschätzung wirken sich positiv auf die Produktivität aus.“¹¹

Eine weitere Notwendigkeit für die richtige Führung der Außendienstmitarbeiter ist die Vermeidung von möglichen Opportunitätskosten. Darunter ist der Nutzenendgang zu verstehen, welcher von schlechten Verkäufern verursacht werden kann. Geht zum Beispiel ein Außendienstmitarbeiter nur zu Kunden um Kaffee zu trinken und um Smalltalk zu führen, generiert er somit nicht nur keinen Umsatz. Den Umsatz den er hätte machen können wird als Opportunitätskosten verstanden. Im Detail geht es beispielsweise um das Anpreisen von Sonderaktionen, oder auf das spezielle Eingehen von diversen Produkten.

Mitarbeiter können aber auch die extra Meile gehen – also mehr machen als das, was in ihrem Arbeitsvertrag steht. Diese Kosten lassen sich kaum bis gar nicht berechnen, weil da wo keine Kosten beziehungsweise keine Umsätze entstehen, kann auch kaum etwas berechnet werden. Darum sind diese für die Vertriebsführung nur sehr schwer auszumachen, oder können nur anhand von Potentialen geschätzt werden. In diesem Zusammenhang muss auch klar sein, wenn der Außendienst den Umsatz nicht macht, wird es definitiv der Mitbewerber tun. Somit gehen Umsatz und Marktanteil verloren. Ebenfalls bekommt der Marktbegleiter somit die Chance sich als guter Lieferant zu beweisen.

¹¹ PERSONAL quarterly, Jänner 2016, Wertschätzung lohnt sich, Katharina Laske, S.51

3. Motivationstheoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden vier motivationstheoretische Grundlagen vorgestellt und es wird versucht auf das Notwendige abzuleiten und anzupassen. Das Notwendige darum, weil sie sich für den Vertrieb in der modernen Welt eignen müssen.

Ein weiterer notwendiger Anspruch an eine geeignete motivationstheoretische Grundlage ist die Tatsache, dass sie sich von der Vertriebsleitung zur Motivation der Außendienstmitarbeiter eignen sollte um so auch indirekt die Kundenbeziehung zu beeinflussen. Am Ende dieses Kapitels wird versucht einen geeigneten Motivator auszuwählen und an diversen Praxisbeispielen die Umsetzung zu erarbeiten.

3.1 Human – Relations – Modell: Mayo / Roethlisberger

Durch die Untersuchungen von George E. Mayo und Fritz J. Roethlisberger kam man zu dem Ergebnis, dass eine Leistungssteigerung der Arbeitskraft durch die soziale Aufmerksamkeit entsteht – der sogenannte Hawthorne-Effekt. Dies kann im Betrieb durch menschliche Beziehungen (Human Relations) und eine bessere Betreuung beziehungsweise Schulungen, oder schlicht mit Gesprächen, erreicht werden. Nach der Redewendung 'Zuckerbrot und Peitsche' ist hier klar das Zuckerbrot gemeint, welches das Ziel hat dem Außendienstmitarbeiter eine soziale Aufmerksamkeit (Streicheleinheiten) zukommen zu lassen, ohne ihn gleich zu katalogisieren, oder ihm das Gefühl zu geben, dass er kontrolliert und überwacht wird. Denn sonst kann das ganze Vorhaben auch eine umgekehrte Wirkung erzielen.

Mayo und Roethlisberger untersuchten den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung. Die Basis der Untersuchung war das Leistungsverhalten, die Leistungsursache (Zufriedenheit), die Leistungsförderung und die Führungsgegebenheiten.

Es stellte sich heraus, wer auf einmal mehr Aufmerksamkeit erfährt, reagiert mit höherer Motivation und mehr Leistung. Auch die Bindung an das Unternehmen kann so gesteigert werden.

Als Ergebnis der Untersuchung wurde festgestellt, dass leistungsbeeinflussende Faktoren ein zusammenhängendes Ganzes aus außerbetrieblichen sozialen Verhältnissen, psychischen Gegebenheiten und sozialen Arbeitsbedingungen im Betrieb sind. Der Betrieb ist nicht nur ein technisch organisatorisches Gebilde, sondern auch eine soziale Organisation.

Der Zusammenhang zwischen Leistung und Zufriedenheit ist ein Spiegelbild dieser Arbeit, denn in der Forschungsfrage wird auch versucht zu zeigen wie sich die Motivation auf den Gewinn und das Betriebsklima bei Außendienstmitarbeitern auswirkt.

An dieser Stelle sollen nun drei Punkte genannt werden, welche sich mit dem Human-Relations-Modell vereinbaren lassen und in der Praxis mehrfach unter Beweis gestellt wurden: „Interesse an der Tätigkeit: Je interessanter, umfangreicher und anspruchsvoller die Tätigkeit ist, desto höher ist das Interesse an der Arbeit und desto höher ist die intrinsische Motivation (von innen bzw. Eigenmotivation). Faire Behandlung: Fühlen sich die Teammitglieder ungerecht behandelt (zum Beispiel in Bezug auf interessante Arbeitsaufgaben, Anerkennung oder Entlohnung) sinkt ihre intrinsische Motivation.

Zielvereinbarungen: Intrinsische Motivation wird durch gemeinsame Zielvereinbarungen gefördert, weil man durch Ziele etwas über die eigene Leistungsfähigkeit erfährt. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn Zielvereinbarungen primär der Selbstkontrolle und der Selbstverpflichtung dienen. Überwiegt die Fremdkontrolle durch Zielvorgaben, kann die intrinsische Motivation sogar zerstört werden. Die deshalb, weil vorgegeben Ziele meist keine Selbstverpflichtung bewirken. Gearbeitet wird nur so weit und so lange, bis das vorgegeben Ziel erreicht ist und kein bisschen mehr.“¹²

Bei Interesse an der Tätigkeit ist noch kritisch zu hinterfragen und zu prüfen, was der Außendienstmitarbeiter als interessant und uninteressant ansieht. In manchen Fällen könnte die Vertriebsleitung sogar Rücksicht auf die Wünsche und Bedürfnisse nehmen und das Aufgabenfeld für den Mitarbeiter so gestalten, dass es so interessant wie möglich für ihn ist. Dies könnte zum Beispiel über geographische Gebietsveränderungen oder zusätzliche (interne) Aufgabe um-gesetzt werden.

Bei der Fairen Behandlung kann darauf geachtet werden, dass der Mitarbeiter eine marktgerechte und zeitgemäße Entlohnung bekommt, beziehungsweise Anerkennung/Streicheleinheiten – so wie es das Human-Relations-Modell von Mayo/Roethlisberger vorsieht. Auch Veränderungen bei Boni und Prämienzahlungen (meist umsatzgebunden) könnten von dem Außendienstmitarbeiter als nicht gerecht empfunden werden.

Zu den Zielvereinbarungen kann gesagt werden, dass im Außendienst zu Beginn jeden Jahres die zu erreichenden Verkaufszahlen (Umsatzerwartungen) vorgegeben werden. Diese werden aber in vielen Betrieben nicht mit dem Außendienst, welche dieser zu erfüllen und umzusetzen hat, besprochen.

¹² Margit Osterloh / Jetta Frost, Prozessmanagement als Kernkompetenz, 5.Auflage 2006, S.234 und S.235.

Sollte ein Mitarbeiter diese Ziele nur diktiert bekommen, besteht die Möglichkeit, dass die intrinsische Motivation zerstört wird und der Mitarbeiter kein großes Interesse an deren Umsetzung hat.

Einentscheidender Nachteil dieser drei Punkte ist, dass sie subjektiv, also von jedem Teilnehmer anders aufgefasst werden können. Manche Dinge empfindet ein Außendienstmitarbeiter vielleicht als gerecht und eben ein anderer nicht und ist damit nicht einverstanden. Um die bestmögliche Umsetzung zu erreichen, kann es von entscheidendem Vorteil sein, wenn eine passende Beziehung zwischen Vertriebsleitung und Außendienst besteht. So können für alle die passenden Parameter festgelegt werden.

Der Human-Relations-Modell-Technik wurde zum Teil die Manipulation von menschlichem Verhalten vorgeworfen. Da dies (zum Teil) ein anzustrebender Zustand ist, wird es als notwendig und in unserem Fall als positiv angesehen. Mit gezielter Manipulation von Menschen ist es unter Umständen leichter die Interessen und Ideen durchzusetzen – egal ob es sich um die Beziehung von der Vertriebsleitung zum Außendienstmitarbeiter oder zum Kunden handelt. Dies wird oft als negativ angesehen, ist aber im Tagesgeschäft eines Verkäufers im Außendienst Alltag.

Ein weiterer allgemeiner Kritikpunkt an diesem Motivator ist, dass die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters entweder kaum oder nur sehr schwer mit den betrieblichen Zielen und Bedürfnissen auf den gleichen Nenner zu bringen sind. Wie sich diese Bedürfnisse filtern lassen um diese befriedigen zu können wird im Punkt 4.1.1 und 4.1.2 erörtert.

3.2 Bedürfnispyramide nach Maslow

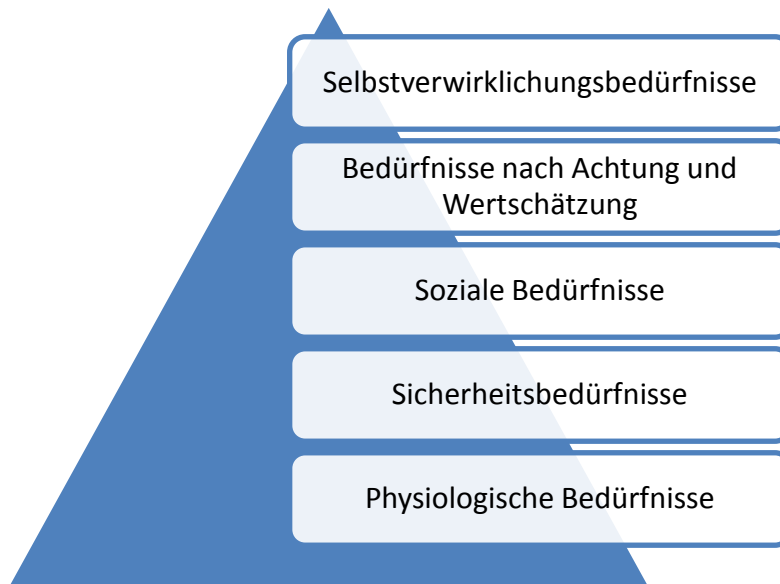


Abbildung 4 Bedürfnispyramide nach Maslow

Die Maslow'sche Bedürfnispyramide wurde als Theorie von einem amerikanischen Psychologen namens Abraham Maslow entwickelt. In einer hierarchischen Struktur werden die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen von unten nach oben beschrieben. Die **Physiologischen Bedürfnisse** sind die Primären Bedürfnisse und bilden das Fundament der Bedürfnispyramide.

Die Theorie von Maslow ergab, dass die grundlegenden Dinge wie Wasser, Sauerstoff und Nahrung wichtiger sind als andere und nur wenn diese erfüllt werden machen die anderen Stufen der Pyramide wirklich Sinn. Ohne diese Grundlagen wäre der Mensch schlicht nicht überlebensfähig.

In einem Betrieb kann das unter anderem durch Lohn und Gehalt, betriebsärztliche Betreuung, Jause und Kaffeautomaten und/oder Kantinen und Urlaubsregelungen kontrolliert und gesteuert werden, um für den Mitarbeiter die physiologischen Bedürfnisse zu erfüllen. Allerdings ist der Außendienst in diesem Bereich weitgehend auf sich alleine gestellt. Die in Österreich geltenden Tagesspesen in der Höhe von 26,40 Euro können für die Befriedigung von Wasser, Nahrung etc. herangezogen werden.

Auf der Zweiten Ebene befinden sind die **Sicherheitsbedürfnisse**. Darunter ist zu verstehen, dass Menschen mit der Erfüllung der physiologischen Bedürfnissen nach einem sicheren Umfeld streben, welches ihnen das Gefühl von Sicherheit bietet, ohne unter Angst oder Verfolgung zu leiden. Auf den Betrieb umgelegt bedeutet dies zum Beispiel einen sicheren Arbeitsplatz bereit zu stellen, was im Großen und Ganzen in diversen Gesetzen geregelt ist. Auch mit einer gezielten Altersvorsorge und Versorgung bei Krankheit und/oder Unfall kann das Sicherheitsgefühl der Mitarbeiter befriedigt werden. Für den Außendienstmitarbeiter kann diese Stufe der Pyramide am ehesten befriedigt werden in dem ihm ein entsprechend großes und sicheres Auto zur Verfügung gestellt wird. In diesem Fall also nicht rein aus Prestige Gründen, sondern aus Sicht der Unfallsicherheit von zum Beispiel Klein- und Mittelklasseautos.

Die **sozialen Bedürfnisse** bzw. soziale Beziehungen stehen für Familie und Freundschaft. In dieser Ebene wird der Mensch auch versuchen einen Platz in einer sozialen Gruppe einzunehmen (Zugehörigkeit). Auch Liebe zu empfangen oder zu geben wird in dieser Hierarchieebene eingeteilt. Im Unternehmen kann das umgesetzt werden indem dem Mitarbeitern ein WIR-Gefühl vermittelt wird. Dabei wird er, wenn möglich, in eine Gruppe oder ein Team eingebunden. Dies ist wiederum bei Vertretern im Außendienst nicht so leicht umsetzbar, weil sie die meiste Zeit alleine im Auto oder bei Kunden vor Ort sind. Vielmehr wird der Außendienst diese sozialen Bedürfnisse aus beruflichen Gründen selber aufbauen – nämlich als Kundenbeziehung. Diese können von reinen Pflichtbeziehungen bis hin zu freundschaftlichen Beziehungen reichen. Für den Verkauf ist wohl eine freundschaftliche Beziehung erstrebenswert, um eine ideale Kommunikation sicher zu stellen.

Abschließend zu dem Punkt soziale Bedürfnisse ist noch zu erwähnen, dass Außendienstmitarbeiter in der Regel keine Probleme haben soziale Beziehungen aufzubauen, weil dies einen Großteil ihrer Arbeit ausmacht.

Die **Bedürfnisse nach Achtung und Wertschätzung** können auch als Individualbedürfnisse verstanden werden. Diese können von Person zu Person unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Es kann sich zum Beispiel um den Wunsch nach (mentaler/körperlicher) Stärke, Erfolg, Prestige, Respekt, beruflicher Aufstiegsmöglichkeit und Ansehen etc. handeln. Durch die Übertragung von Kompetenzen oder eines bestimmten Status kann dies bei Mitarbeitern umgesetzt werden. Dabei reicht es oft schon aus der Stellenbeschreibung einen tollen Namen zu geben (Leiter von XY), damit der Mitarbeiter das Gefühl hat mehr zu sein als er in Wirklichkeit ist.

Von der Vertriebsleitung kann das für die Mitarbeiter im Außendienst durch die Erstellung von Tabellen und Hierarchieebenen mit den aktuellsten Verkaufszahlen angestrebt werden, um Verkäufer direkt miteinander zu vergleichen. Allerdings kann es passieren, dass die guten Verkäufer geadelt werden und weniger umsetzen und die umsatzschlechteren Verkäufer unter Umständen demotiviert werden.

Wenn bis zu dieser Ebene für den Menschen alle Bedingungen erfüllt sind kann – laut Maslow – wieder eine Unzufriedenheit eintreten, denn er wird weiter nach **Selbstverwirklichung** streben wollen. Darunter fällt auch das Bedürfnis nach Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung und Selbsterfüllung. Diese Ebene wirkt sich bei jedem Menschen anders aus. Es geht darum, dass eigene Potential auszunutzen. „Gutes Selbstmanagement hilft, weniger defensiv zu reagieren und Veränderungen zuversichtlicher und pro-aktiver anzupacken.“¹³ All diese Eigenschaften können einem Außendienstmitarbeiter helfen besser im Tagesgeschäft zu bestehen.

¹³ Mathias Lohmer, Bernd Sprenger, Jochen von Wahlert, Gesundes Führen, 2012, Schattauer.

Im Unternehmen kann das durch eine Mitbestimmung am Arbeitsplatz erfolgen, zum Beispiel durch Mitsprache bei der Auswahl eines neuen Dienstwagens, eigene Gestaltung von Inanspruchnahmen des Urlaubs, Mitbestimmung der Arbeitszeiten (Gleitzeiten), Selbstbestimmung der Pausenzeiten – soweit dies nicht vom Gesetzgeber vorgeschrieben wird. Auch die Möglichkeit der Weiterbildung gehört zu der Selbstverwirklichung. Dabei sollte den Mitarbeitern die Möglichkeit der eigenen Aus- und Weiterbildung gegeben werden, denn die neu erlangten Fähigkeiten können künftig für den Betrieb von Vorteil sein.

Die Punkte Selbstständigkeit, Selbstverwirklichung und Selbsterfüllung können in kaum einem anderen Beruf so gut ausgelebt und selbstverwirklicht werden wie im Außendienst. In den meisten Fällen liegt die komplette Organisation (Kundentermine, Anzahl der Kundenbesuche/Tag, etc.) und Gestaltung des Arbeitstages in den Händen des Vertriebsmitarbeiters. Dies kann allerdings Vor- und Nachteile mit sich bringen, weil wenn ein Mitarbeiter Schwierigkeiten hat sich den Tag selber zu gestalten, wird wohl auf Dauer eine gewisse Unzufriedenheit auftreten. Denn als Außendienstmitarbeiter braucht er eine gewisse Frequenz bei seinen Kundenterminen (wie oft ein Kunde im Jahr besucht wird). Dies sollte allerdings stressfrei und ohne großen Druck für den Mitarbeiter geschehen.

Nach Maslow tritt bei jeder Erfüllung einer Stufe automatisch wieder eine Unzufriedenheit ein, die von Person zu Person unterschiedlich ausgeprägt sein kann. Das heißt eine zuerst glückliche Person wird automatisch wieder unglücklich. In dieser Theorie ist auch nicht unbedingt ersichtlich wie lange und wie weit die befriedigten Stufen gehalten werden müssen. Ein weiterer (Kritik) Punkt der anzuführen ist, ist die Reihenfolge. Laut diesem Ansatz ist es erst möglich die Selbstverwirklichung erfüllen zu können, wenn die sozialen Bedürfnisse befriedigt sind. In der Theorie macht eine solche Hierarchie vermutlich Sinn, doch in der realen Welt eignen sie sich aus diesen Gründen nur bedingt.

3.3 X-Y - Theorie von Mc Gregor (negatives Menschenbild)

Bei der X-Y-Theorien zeichnen sich zwei unterschiedliche Menschenbilder ab. Die **X-Theorie** (negatives Menschenbild) geht davon aus, dass der Durchschnittsmensch grundsätzlich faul ist und versucht der Arbeit aus dem Weg zu gehen. Dies hat zur Folge, dass der Mensch gelenkt, geführt und sogar gezwungen werden muss. Dabei wird von einem negativen Menschenbild ausgegangen. Diese Theorie entspricht in der Praxis den wenigsten Unternehmensbildern und würde sich vermutlich auch negativ im Betriebsklima widerspiegeln, denn es wird kaum möglich seine Mitarbeiter als faul zu betrachten, die Belegschaft unter Generalverdacht zu stellen und dabei ein hohes Maß an Motivation, Kreativität und/oder Innovationsfähigkeit zu verlangen.

Bei dieser Art der Mitarbeiterführung wird den Mitarbeitern kaum oder gar kein Vertrauen entgegengebracht. Dies ist für das Arbeiten mit Außendienstmitarbeiter unumgänglich, weil diese Berufsgruppe mehr als alle anderen mit Kunden, Umsätzen, Rabatten, Marketing, Spesen etc. arbeiten muss. Und wie soll die Vertriebsleitung diese Kompetenzen abgeben (zum Teil oder zur Gänze) wenn kein Vertrauen vorherrscht? Daher ist in dem Bereich ein gegenseitiges Vertrauen vom Außendienstmitarbeiter und der Vertriebsleitung wichtig um einen reibungslosen Arbeitsablauf sicherzustellen.

Im Gegensatz dazu geht die **Y-Theorie** von einem positiven Menschenbild aus, in dem der Mensch nicht gezwungen werden muss seine Arbeit gut zu verrichten um das Unternehmensziel zu erreichen. Die Basis um Mitarbeiter zu motivieren ist deutlich besser als bei der X-Theorie, weil hier den Mitarbeitern ein Gefühl des Miteinander und des Vertrauens entgegengebracht wird. Desweiteren ist das für Mitarbeiter der bessere Führungsstil, weil er nicht unter Generalverdacht gestellt wird faul zu sein. Dies kann sich positiv auf das Betriebsklima auswirken und kommt deshalb in den meisten Betrieben zur Anwendung. Für den Mitarbeiter im Außendienst wäre hier wohl ein Mittelmaß zwischen X- und Y-Theorie erstrebenswert, weil ganz ohne Aufsicht, Kontrolle und Vertrauen ist das Arbeiten mit Außendienstmitarbeitern kaum oder gar nicht langfristig umsetzbar. Diese motivationstheoretische Grundlage bietet zwei unterschiedliche Wege an – allerdings haben beide den Nachteil etwas weit weg von einem Mittelmaß zu sein und neigen eher ins Extreme. Daher eignet sich diese Art der Mitarbeitermotivation für Außendienstmitarbeiter derzeit weniger.

3.4 Die zwei Faktoren Theorie von Herzberg

Das Merkmal bei der Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg besteht hauptsächlich darin, dass sie eine Unterteilung der Motivziele anbietet.

Wie der Name schon sagt, unterscheidet sich Herzberg genau in zwei Arten von Einflussgrößen: auf der einen Seite die Faktoren, die auf den Inhalt der Arbeit bezogen sind (**Motivatoren**), und zum anderen Faktoren, die auf den Zusammenhang der Arbeit bezogen sind (**Hygienefaktoren**). Zu den Inhaltstfaktoren gehören zum Beispiel Verantwortung zu tragen oder Anerkennung zu bekommen. Die Kontextfaktoren können die Bezahlung und äußere Arbeitsbedingungen sein.

Die „Hygienefaktoren“ (unzufrieden – nicht unzufrieden) sowie die „Motivatoren“ (nicht zufrieden – zufrieden) repräsentieren diese beiden Bereiche, wie in Abbildung 2 beschrieben. Der Theorie nach müssen beide Ausprägungen vorhanden sein um Arbeitszufriedenheit zu erlangen. Zufriedenheit besteht also nicht automatisch nur weil keine Gründe für Unzufriedenheit vorliegen.

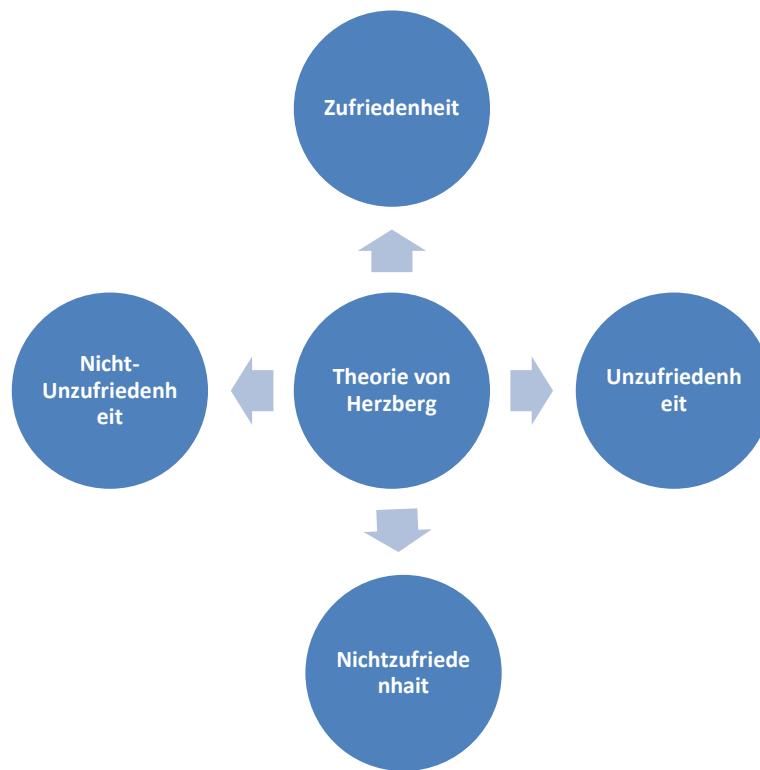


Abbildung 5 Die Zwei - Faktoren - Theorie

Hygienefaktoren

Unter den Hygienefaktoren versteht Herzberg die Faktoren, welche bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit beitragen beziehungsweise diese erzeugen.

Oft werden diese Faktoren erst gar nicht bemerkt oder als selbstverständlich betrachtet. Sind diese aber nicht vorhanden, empfindet der Mitarbeiter dies möglicherweise als Mangel.

Zu den Hygienefaktoren zählen zum Beispiel Entlohnung und Gehalt (Prämien, Spesen und Boni), Personalpolitik, Führungsstil, Arbeitsbedingungen einschließlich der Selbständigkeit und Unterstützung, zwischenmenschliche Beziehungen zu den Arbeitskollegen und Vorgesetzten (Human Relation), Sicherheit der Arbeitsstelle und Einfluss auf das Privatleben.

Im Begriff des Hygienefaktors lässt sich der wesentliche Gedanke der Theorie erkennen: Die Faktoren der Unzufriedenheit sollen nach Möglichkeiten aus der Umwelt des Menschen entfernt werden.

Günstige Hygiene-Faktoren machen nicht glücklich – sie machen „nur“ nicht unglücklich. Dieser Ansatz erklärt auch, warum zu niedrige Löhne unglücklich machen, man die Motivation und die Zufriedenheit von Außendienstmitarbeitern (Angestellten) aber nicht über das Gehalt (Boni, usw.) unbegrenzt steigern kann. Nach diesem Ansatz ist die Motivation mit Geld (finanzielle Anreize) nur begrenzt geeignet.

Motivatoren beeinflussen nach Herzberg die Motivation zur Leistung selbst und kommen schwerpunktmäßig aus dem Arbeitsinhalt. „Motivatoren (Satisfaktoren, Kontentfaktoren, intrinsische Faktoren) sind Faktoren, mit denen Arbeitszufriedenheit erreicht werden kann.“¹⁴ Motivatoren verändern also die Zufriedenheit. Das Streben nach Wachstum und Selbstzufriedenheit steht hier im Mittelpunkt. Zu den Motivatoren zählen insbesondere Leistung und Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung, Aufstieg und Beförderung sowie Wachstum.

¹⁴ Dirk Holtbrügge, Personalmanagement, 4. Auflage 2010 S.17, Springer-Lehrbuch.

Zusammenspiel der Faktoren

Wie in Abbildung 5 gezeigt, ergeben sich vier mögliche Kombinationen von Hygienefaktoren und Motivatoren.

Hohe Hygiene und hohe Motivation sind eine ideale Situation, weil die Mitarbeiter sehr motiviert sind und sich kaum beschweren. Dieser Zustand sollte nach Möglichkeiten auch von der Vertriebsleitung angestrebt werden.

Eine hohe Hygiene und geringe Motivation bedeutet, dass die Mitarbeiter zwar kaum Beschwerden haben, dafür sind sie aber schlecht motiviert.

Eine geringe Hygiene und hohe Motivation sagt aus, dass die Mitarbeiter motiviert sind, aber viele Beschwerden haben – zum Beispiel wenn der Job aufregend und herausfordernd ist, die Arbeitsbedingungen aber nicht so gut sind. Eine geringe Hygiene und geringe Motivation ist wohl die schlechteste Situation, denn die Mitarbeiter sind unmotiviert und haben vielen Beschwerden.

Einige der Motivatoren können auch als Hygienefaktoren wirken, also zu Selbstverständlichkeiten werden. Umgekehrt können Hygienefaktoren an Bedeutung gewinnen und Motivatoren werden, wenn sie länger gefehlt haben. Die Einordnung von einzelnen Faktoren in die Gruppe der Hygienefaktoren oder Motivatoren hängt also in Teilen auch von der spezifischen Situation sowie dem Erfahrungshintergrund des Einzelnen und der Gesellschaft insgesamt ab. Es ergeben sich somit zwei wesentliche Kritikpunkte: Erstens ist das Verfahren veraltet, denn die Trennung von Hygiene- und Motivationsfaktoren gilt seit längerem als überholt. Zweitens lässt es sich nur schwer von der Vertriebsleitung zur Motivation bei Außendienstmitarbeitern einsetzen.

3.5 Auswahl eines speziellen Motivators

Bei der Auswahl des geeigneten Motivators geht es in diesem Fall in erster Linie darum, dass er sich für die Anwendung im Vertrieb eignet, d.h. es muss auch möglich sein die Motivation der Außendienstmitarbeiter gezielt beeinflussen zu können. Für die Vertriebsleitung beziehungsweise die Vorgesetzten muss es somit möglich sein mit diesem Instrument arbeiten und umgehen zu können. Ebenfalls ist es notwendig, dass der Grad der Motivation messbar ist, denn was nützt ein Motivator wenn die Motivation nicht messbar ist. Eine weitere Notwendigkeit ist das die gewählte Motivation zeitgemäß sein muss.

Einige der vorgestellten Motivatoren stammen aus dem letzten Jahrhundert und wurden unter anderen Umständen entwickelt und sind nicht unbedingt zeitgemäß.

Diese Punkte erfüllt am ehesten das Human-Relations-Modell von Mayo und Roethlisberger. Dazu eine kleine Graphik um die Beziehung zwischen Vertriebsleitung, Außendienstmitarbeiter und Kunden zu veranschaulichen. In den meisten Fällen gibt auch die Vertriebsleitung die Motivation für die Außendienstmitarbeiter vor mit der der Kunde auch zum Kauf bewegt werden soll. Dies zeigt sich oft in Form von Druck der ausgeübt wird – meist in der Vorgabe von Umsatzzahlen (Erwartungen und Umsatzpotenziale). Dieser Druck entscheidet wie der Außendienstmitarbeiter am Markt auftreten kann. Bei großem Druck wird er wohl eine eher aggressivere Strategie fahren müssen, als bei geringeren Umsatzerwartungen.

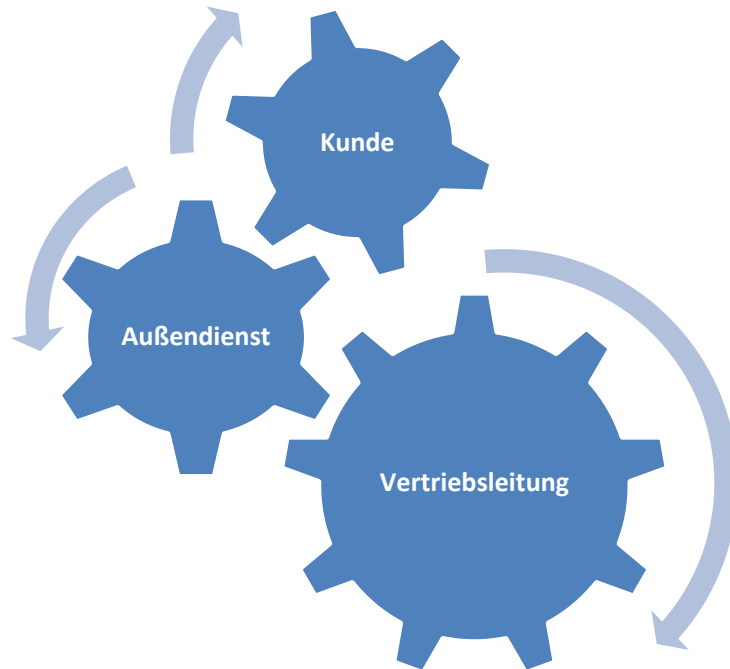


Abbildung 6 Beziehungsverhältnisse

Beziehung zwischen Vertriebsleitung, Außendienst und Kunde

Bei der Beziehung (Human Relation) zwischen Vertriebsleitung und Außendienst (Mitarbeiter-Vorgesetzten-Verhältnis¹⁵) wird vom Betriebsklima gesprochen. Dieses hängt wieder im Zusammenhang mit der Kundenbeziehung. Es lässt sich also darauf schließen, dass je besser dieses Betriebsklima ist, desto besser kann die Beziehung zum Kunden werden, welche die Basis bildet um eine langjährige erfolgreiche Geschäftsbeziehung aufzubauen. Bei der Beziehung zwischen Vertriebsleitung und Außendienst sprechen folgende Punkte für ein gutes Betriebsklima:

¹⁵ Vgl. Jürgen Hädler (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 5. Auflage 2012, S.137.

Ein möglichst hohes Maß an Bindung des Außendienstmitarbeiters an das eigene Unternehmen, Entstehung eines WIR-Gefühls in dem der Außendienst arbeitet als ob es seine eigene Firma wäre („Partizipation: Je höher die Mitentscheidungsmöglichkeit, desto mehr engagieren sich die Mitglieder des Prozess-Teams für die gemeinsam getroffenen Ziele und machen sie zu ihren eigenen.“¹⁶), bessere Motivierbarkeit und Kontrolle, weil eine bessere Beziehung besteht und auch die Leistung jedes einzelnen Vertriebsmitarbeiters im Außendienst könnte sich so besser einschätzen lassen. Ein weiterer Punkt ist auch, dass der Außendienst oft das Aushängeschild, also das Gesicht (Repräsentant), des Unternehmens ist und die Firmenphilosophie nach Außen transportiert.

Ebenfalls gilt zu berücksichtigen, dass die Außendienstmitarbeiter durch folgende Faktoren emotional beeinflusst werden. Zuerst einmal Beispiele, die sich tendenziell eher positiv auswirken: gute Verkaufszahlen, erfolgreicher Abschluss einer großen Auftrages, erfolgreiche Neukundenakquise, positives Kundengespräch, Lob vom Kunden, Kundenevents, wie Messen und Firmenbesichtigungen, Mittagessen mit Kunden auf Firmenkosten, gute Rabatte mit den Kunden aushandelt, das Gehalt, Prämien, Boni und das Dienstfahrzeug (Klasse, Alter und Motorleistung) gehören dazu.

Auf der Anderen Seite stehen auch Punkte, welche die Emotion des Außendienstmitarbeiters tendenziell eher negativ beeinflussen, wie zum Beispiel: trotz langer Anreise sagt der Kunden den Termin kurzfristig ab, schlechte Verkaufszahlen, Neukundenakquise kommt nicht voran, Produkte (Neuprodukte) verkaufen sich nicht so gut wie gedacht, lange und intensive Verhandlungen mit dem Kunden ohne Erfolg oder Ergebnis erreicht zu haben, Reklamationsgespräche,

¹⁶ Margit Osterloh / Jetta Frost, Prozessmanagement als Kernkompetenz, 5.Auflage 2006 S.234.

schlechte Laune des Kunden, Stau/Unfall, schlechtes Wetter wie Schnee oder Regen, (kränklicher) Gesundheitszustand, schlechtes Arbeitsmaterial (Handy, Computer, Internetverbindung, schlecht funktionierende Firmensoftware und Dienstwagen), zu schwache oder schlechte Schulungen bei (Neu)Produkten, schlechte Verkaufs oder Motivationsschulungen, Änderung des Boni oder Prämienmodells, Umsatzerwartungen von der Vertriebsleitung, die eventuell nicht einmal mit dem Außendienst besprochen wurden.

An diesen vorgestellten Punkten kann die Vertriebsleitung auch nach dem Ergebnis von Mayo/Roethelsberger ansetzen und den Außendienstmitarbeiter mit gezielter Aufmerksamkeit beeinflussen – sowohl positiv als auch negativ. In manchen Punkten ist das leichter und schneller umzusetzen, wie zum Beispiel beim Dienstwagen, Gehalt und Prämien.

Andere Bereiche, die etwa mit Schulungen und Kursen zu beeinflussen sind, erfordern so mehr Zeit und Aufwand. Oft müssen hierfür auch externe Trainer organisiert werden. Andere Punkte wie Stau, Wetter oder den Gesundheitszustand des Außendienstmitarbeiters lassen sich hingegen kaum bis gar nicht von der Vertriebsleitung beeinflussen.

Um diese Punkte optimal zu erfüllen, wird es notwendig bestens ausgebildete und eben motivierte Mitarbeiter in den Außendienst zu schicken. Denn sie beeinflussen die Beziehung zu den Kunden und das kann wiederum auf folgende Punkte einen Einfluss haben: Preisfindung beziehungsweise Preiseinigungsgespräche, Preiserhöhungstoleranz, Reklamationsgespräche beziehungsweise möglicher Lieferterminverzug, Informationen über Konditionen des Kunde (Lieferzeit, Zahlungsziel). Ebenfalls wird ein Kunde, zu dem eine hervorragende und vielleicht auch langjährige Geschäftsbeziehung besteht, weniger schnell den Lieferanten wechseln.

In der Untersuchung von Mayo und Roethlisberger wurde auch festgestellt, dass wenn jemand auf einmal mehr Aufmerksamkeit erfährt, er mit höherer Motivation und mehr Leistung reagiert.

Mit der gezielten Erhöhung der Aufmerksamkeit für den Außendienstmitarbeiter soll nun das Betriebsklima verbessert werden. Ein negatives Beispiel dafür wäre, wenn der Außendienstmitarbeiter seinen Job macht und einmal im Monat mit seiner Firma telefoniert, ohne weiteren Kontakt zu haben. In solch einem Fall kann kaum von gezielter Aufmerksamkeit oder von einer befriedigenden Beziehung (Human Relation) gesprochen werden. Der Begriff Einzelkämpfer trifft dann am ehesten zu.

Ein anderes negatives Beispiel wäre, wenn der Außendienst ständig von der Vertriebsleitung, Marketing oder Innendienst telefonisch und per Email im übertriebenen Maße in Verbindung stehen würde. Dabei wird nicht nur der Außendienst von seiner eigentlichen Arbeit, dem Verkaufen und Kundenbetreuen, abgehalten, es entsteht so auch oft das negative Gefühl der Verfolgung und Kontrolle. Dafür stehen bessere Instrumente, wie zum Beispiel Spesenabrechnung und Vertriebsprogramme wie SAP, Navision oder CRM-Dynamics zur Verfügung. Ein weiteres Negativbeispiel ist der Fahrtenschreiber in den Autos der Außendienstmitarbeiter. Diese werden in der Praxis oft von der Vertriebs- und Geschäftsleitung eingebaut um permanent den Mitarbeiter zu kontrollieren. Mit diesem Instrument ist es möglich immer und überall zu wissen wo und wie lange der Mitarbeiter gefahren ist. Es ist auch schon vorgekommen, dass Firmen Mitarbeiter eingestellt haben um nur die Aktionen des Außendienstmitarbeiters zu überwachen.

Die eben vorgestellten Beispiele können sich auf das Verhalten und Auftreten der Mitarbeiter beim Kunden auswirken – es ist aber davon auszugehen das es eher negativ sein wird. An dieser Stelle ist es wichtig ein Mittelmaß zu finden, bei dem der Außendienst weder ein kompletter Einzelkämpfer ist, noch dem Gefühl der völligen Überwachung unterliegt. Ganz nach dem Ergebnis von Mayo und Roethlisberger bei dem der Mitarbeiter mehr Aufmerksamkeit erfahren soll, macht es in diesem Falle Sinn, wenn die Vorgesetzten zusammen mit dem Außendienstmitarbeiter regelmäßig Kunden besuchen. Die Intervalle dafür sind von Fall zu Fall zu unterschiedlich.

Dabei entstehen gewisse Vorteile, wie beispielsweise, dass der Vorgesetzte direkt sieht wie der Außendienst arbeitet und mit Kunden spricht, umgeht und bei ihnen ankommt. Dabei kann der Vertriebsleiter direkt Tipps und Vorschläge der Verbesserung geben. Auch besteht die wichtige Möglichkeit den Außendienst an Ort und Stelle zu motivieren. Dies kann eine positive Auswirkung auf die Kundenbeziehung haben, wenn der Kunde vom Außendienst mit Vertriebsleitung besucht wird. Viele Kunden empfinden das in der Praxis als eine Art der Wertschätzung.

Damit die Vertriebsleitung die Leistung, das Arbeiten und die Motivation des Außendienstmitarbeiters richtig einschätzen kann, reicht in vielen Fällen ein gemeinsamer Außendiensttag im Jahr kaum. „Nur wenn die Vorgesetzten ein umfassenderes Wissen haben als alle Mitarbeiter ihrer Abteilung zusammen, wird durch Standardisierung und Delegation die Qualität der Entscheidungen gefördert.“¹⁷

¹⁷ Margit Osterloh / Jetta Frost Prozessmanagement als Kernkompetenz, 5.Auflage 2006 S.199.

Die Anzahl der gemeinsamen Außendiensttage kann davon abhängen wie lange der Außendienst schon im Betrieb und generell im Außendienst ist. Auch die Größe des zuständigen (Verkauf)Gebietes und die Kundenanzahl kann davon abhängen. In diesem Zusammenhang steht auch, wie erfolgreich (Umsatz/Rabatt und Neukundenentwicklung) der Außendienst am Markt ist.

In ganz ähnlichem Ausmaß ist das bei der Außendienst/Kundenbeziehung. Der Kunde wird nur einmal im Jahr durch einen Außendienst kontaktiert, oder besucht. Das kann oft zu wenig sein um ihn langfristig an das Unternehmen zu binden. Andererseits wenn der Kunde wöchentlich kontaktiert wird, kann er sich unter Umständen belästigt oder überfahren fühlen. In solchen Fällen ist es in der Praxis möglich, dass der Außendienstmitarbeiter künftig keine oder nur sehr schwer Termine bekommt. Auch an dieser Stelle ist es wichtig ein Mittelmaß zu finden, welches der Außendienst und der Kunde festzulegen haben. Ebenfalls hängt die Besuchsfrequenz von den zu verkaufenden Produkten ab. Es macht einen Unterschied, ob es sich um Investitionsgüter (wie zum Beispiel Gebäude, Maschinen, Anlagen oder Programme, etc.), oder Verbrauchsgüter, die tagtäglich gebraucht werden (wie zum Beispiel Zerspanungswerkzeuge, Reinigungsmittel, Poliermittel oder Klebstoffe), handelt. Bei den Verbrauchsgütern macht in vielen Fällen der Außendienst direkt vor Ort eine Bedarfsanalyse und schreibt einen Auftrag, daher werden solche Kunden (Abteilungen) öfters besucht.

Die Praxis hat allerdings gezeigt, dass die Erhöhung der Kundenbesuche bis zu einem gewissen Grad auch mehr Umsatz und eine noch intensivere Kundenbeziehung bedeuten kann. Unter intensivere Kundenbeziehung ist in diesem Zusammenhang zu verstehen, dass unter anderem sehr private Informationen ausgetauscht werden, wie beispielsweise Beziehungsstatus, Urlaubsbilder, Hobbys, Freizeitaktivitäten oder Krankheitsverläufe etc. – also Gespräche, welche den klassischen Smalltalk übersteigen.

Eben dies bringt in der Regel zwei Gefahren mit sich, die kurz angeführt werden. Erstens: Sollte allerdings die Kundenbeziehung zu freundschaftlich werden ist es wichtig, dass dem Außendienstmitarbeiter klar gemacht wird, dass er für das Unternehmen zu handeln hat. Daher ist auch das richtige Betriebsklima notwendig. Der Fokus der Vertriebsmitarbeiter (und Leitung) sollte dabei klar bei der Rabattentwicklung liegen. Ein einmal gewährter „Freundschaftsrabatt“ oder Auftragsrabatt kann kaum zurück genommen werden. Speziell bei Folgeaufträgen kann das zu Bedauern führen – vielleicht wäre auch ein zusätzlicher Auftragsrabatt gar nicht nötig gewesen.

Zweitens: Der Kunde kauft zu einem sehr geringen Rabatt über einen längeren Zeitraum ein und es wird ein sehr freundschaftliches Verhältnis vom Außendienstmitarbeiter zum Kunden gepflegt. Doch dann kann es zu einer (notwendigen) Erhöhung des zuvor gewährten Rabattes durch zum Beispiel Angebote des Mitbewerbers kommen. Das heißt der Kunde hat bis dato mit zum Beispiel mit 3% gekauft und war zufrieden, doch dann muss plötzlich mit 30, 40 oder 50% Angeboten werden, um mit dem Mitbewerber mithalten zu können.

In solchen in der Praxis oft vorkommenden Fällen steht genau dann die Kundenbeziehung auf der Kippe, weil die Kunden davon ausgehen, dass sie von ihrem Lieferanten (ihrem Freund) bis dato zu besten Preisen gekauft haben, welches sich dann als Irrglaube heraus stellt.

In diesem Kapitel wurden einige Beweggründe anhand von Beispielen dargestellt, welche in Verbindung mit der Motivation von Vertriebsleitung zum Außendienst und weiter zum Kunden stehen. Es lässt sich also ableiten, dass die Motivation ein elementarer Bestandteil dieser Welt ist. Mit Hilfe der Motivationstheorie von Mayo/Roethlisberger besteht weiters die Möglichkeit genau diese Motivation zu beeinflussen, um die firmeninternen Interessen (mehr Umsatz und Marktanteil zu besseren oder gar keinen Rabatten) beim Kunden durchzusetzen.

4. Messung der Motivation

Das vorherige Kapitel beschäftigte sich mit den motivationstheoretischen Grundlagen und der richtigen Auswahl eines Motivators. In diesem Kapitel geht es primär darum herauszufinden wie und auf welche Weise sich die Motivation der Außendienstmitarbeiter messen lässt.

Ganz nach dem Spruch 'you get what you measure', kann nur mit dem gearbeitet und etwas verbessert werden, was sich auch tatsächlich messen lässt. Aus diesen Punkten wird dann versucht Konsequenzen abzuleiten; auch eine kritische Betrachtung wird angestrebt. Zum Ende hin wird in diesem Kapitel das Unternehmen vorgestellt, allerdings nicht namentlich erwähnt. Auch die berufliche Tätigkeit des Autors wird in diesem Punkt vorgestellt.

4.1 Arten der Messung

Es gibt bestimmt mehrere Arten der Messung für die Motivation der Mitarbeiter im Außendienst, doch für diese Arbeit werden zwei in der Praxis oft angewendete Verfahren näher betrachtet. Zum einen das direkte Gespräch mit den Mitarbeitern und zum anderen ein in der Regel eher anonymer Fragebogen (siehe Punkte 4.1.1 und 4.1.2) .

Es ist auch möglich Rückschlüsse auf die Motivation zu ziehen, wenn sich die Umsatz- und Rabattentwicklung stark in eine Richtung bewegen. Sollten die Umsätze einbrechen oder die gegebenen Rabatte zu hoch werden, muss das nicht zwangsläufig auf Marktbegleiter zurückzuführen sein. Möglicherweise hat das auch mit der Motivation des Mitarbeiters zu tun. In diesen Fällen ist es wichtig ein gutes Betriebsklima und eine gute Beziehung (Human Relation) zu haben, damit mit der Vertriebsleitung dementsprechend gehandelt und analysiert werden kann.

Es sollte dann zeitnah gehandelt werden, um die Verluste bei Umsatz, Marktanteil und Rabatte (Erhöhung) so gering wie möglich zu halten.

Ebenfalls ist es möglich, dass sich die Anzahl der besuchten Kunden an einem Arbeitstag des Außendienstmitarbeiters ändern – sprich die Besuchsfrequenz. Wurden zum Beispiel sechs bis sieben Kunden am Tag besucht und die Anzahl fällt dauerhaft auf drei bis vier, könnte es möglich sein, dass etwas nicht mehr stimmt. Wichtig hierbei ist, dass es sich um eine dauerhafte Änderung handelt. Ganz banale Gründe wie Wetter (Schneefall), Stau, Unfall oder einfach nur längere Gespräche mit den Kunden können die Anzahl der Kundenbesuche an einem Tag beeinflussen.

Auch am Werbebudget kann in etwa erkannt werden wie motiviert die Außendienstmitarbeiter sind. Wird das Budget für Arbeitsmaterial (Kataloge, Prospekte und Plakate/Poster und Werbegeschenke), oder das Budget für Kundenbetreuung nicht, oder nicht mehr, genutzt, kann Handlungsbedarf bestehen. Entweder kennt der Außendienstmitarbeiter sein zur Verfügung stehendes Budget in diesem Bereich nicht, oder er hat mangelnde Motivation sich darum zu kümmern.

Krankenstandstage könne auch ein Indikator für die Motivation sein. Sollten die Krankenstände (kurios oder gar nicht begründet) überhandnehmen und zu zahlreich im laufenden Jahr vorkommen, kann das ein Grund für mangelnde Motivation sein. Allerdings könnte in solch einem Fall schon ein größeres Problem aufgetreten sein. Es besteht die Möglichkeit, dass der Mitarbeiter schon innerlich gekündigt hat. Aus welchem Grund auch immer, macht es Sinn, jeden einzelnen Fall zu Prüfen.

Viele dieser Vorgestellten Punkte lassen sich kaum exakt messen. Vielmehr ist die Erfahrung der Vertriebsleitung gefragt um von Fall zu Fall die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen zu treffen.

4.1.1 Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche können sich nicht nur hervorragend eignen um den Zustand der Motivation bei Mitarbeitern festzustellen, sondern es kann auch ein großer Nutzen daraus gezogen werden. „Die Regressionsanalyse der Daten liefert hier eindeutige Ergebnisse. Beschäftigte, mit denen Mitarbeitergespräche geführt werden, zeigen eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein höheres Engagement und eine höhere Verbleibebereitschaft.“¹⁸

Dabei gibt es verschiedene Vorgehensweisen. Eine Möglichkeit ist das in vielen Betrieben vorkommende, jährlich stattfindende Mitarbeitergespräch, bei dem es oft um das vergangene und laufende Jahr geht. Ein solches Feedbackgespräch kann zu Verbesserungen führen, wenn über positive und negative Aspekte der letzten Zeit gesprochen wird. Ebenfalls ist es für die Vertriebsleitung dabei möglich den Zustand der Einstellung und der Motivation des Außendienstmitarbeiters in Erfahrung zu bringen. Um Veränderungen in diesem Bereich festzustellen, ist es unter Umständen sinnvoll diese Mitarbeitergespräche nicht nur einmal im Jahr durchzuführen, oder nur beispielsweise auf der Weihnachtsfeier mit dem Mitarbeiter zu sprechen.

Verhaltensveränderungen lassen sich in der Regel auch nur feststellen wenn eine ausgewogene Beziehung zwischen den Vorgesetzten in der Vertriebsleitung und der Außendienstmitarbeiter besteht. Um diesen eventuellen negativen Veränderungen direkt entgegen zu wirken, macht ein regelmäßig stattfindendes Mitarbeitergespräch sicher Sinn.

Um in die Tiefe zu gehen, kann es förderlich sein, dass die Vertriebsleitung mit dem Außendienst zusammen regelmäßig Kunden besuchen geht. Dabei können sich die Vorgesetzten direkt vor Ort ein Bild machen, zum Beispiel über die Kundenbeziehung und die geleistete Arbeit des Außendienstmitarbeiters.

¹⁸ Personalmagazin, Verlag HAUFE-Lexware GmbH & KG, März 2016, Reiner Straub, S.13.

Die Anzahl dieser gemeinsamen Außendiensttage kann an Faktoren wie dem zu verkaufenden Produkten, der Anzahl Kunden und der Fläche vom Verkaufsgebiet abhängig sein. Auch die Erfahrung und Dienstjahre des Außendienstmitarbeiters kann bei der Anzahl der Außendiensttage eine Rolle spielen. Ein weiterer Vorteil dieser gemeinsamen Außendiensttage ist, dass dem Mitarbeiter mehr Aufmerksamkeit zu Teil wird. Durch die Untersuchungen von Mayo/Roethelsberger kam man zu dem Ergebnis, dass eine Leistungssteigerung der Arbeitskraft durch die soziale Aufmerksamkeit entstehen kann – der bereits erwähnte Hawthorne-Effekt. Dabei kann die Beziehung von Außendienstmitarbeiter zu Vertriebsleitung weiter vertieft werden.

4.1.2 Fragebogen

Bei einem klassischen Fragebogen gibt es in der Regel zwei Möglichkeiten vorzugehen, entweder anonym mit meist mehreren Probanden um einen Mittelwert ermitteln zu können, oder der Mitarbeiter füllt den Fragebogen zuerst aus, um ihn dann mit seinen Vorgesetzten zu diskutieren. Der entscheidende Nachteil bei der nicht anonymen Variante ist, dass die Ergebnisse verfälscht werden können, wenn die Außendienstmitarbeiter sich vor negativen Konsequenzen fürchten und Hemmungen haben nüchtern und ehrlich den Fragebogen zu beantworten. Es ist auch fraglich ob ein Fragebogen notwendig ist, wenn es danach trotzdem auf ein Standard-Mitarbeitergespräch hinaus läuft. Ein Vorteil ist allerdings, dass damit ein Rangreihenverfahren angewendet werden kann: Mehrere Personen werden beurteilt und in eine Liste eingefügt. Somit entsteht eine Reihungsliste. Damit kann eine Rangordnung bestimmt und ein Gesamturteil getroffen werden. Somit lassen sich die gewonnenen Werte der unterschiedlichen Außendienstmitarbeiter miteinander vergleichen. So lassen sich auch unterschiedliche Regionen und Länder miteinander vergleichen. Die Reihungsliste beziehungsweise das Rangordnungsverfahren erübrigt sich allerdings bei einer sehr geringen Anzahl an Probanden, weil mit einem einzelnen Außendienstmitarbeiter keine sinnvolle Reihungsliste aufgestellt werden kann.

Bei der anonymen Variante kann die Vertriebsleitung die gesamte Außendienstmannschaft befragen und bekommt einen ehrlichen Mittelwert, da die Mitarbeiter nicht zurückverfolgt werden können. Unter Umständen kann im Gegensatz zu der nicht anonymen Variante noch Zeit eingespart werden, weil nicht mit jeder Person ein Einzelgespräch nötig wird. Nachteilig ist aber das Extremwerte

(sehr gut bzw. sehr schlecht) nicht mit jedem einzelnen diskutiert werden, weil nicht klar ist von wem genau dieser Wert ausgeht.

Der anonyme Fragebogen kann ein flächendeckendes Bild der gestellten Fragen, zum Beispiel über den Motivationszustand zeigen – allerdings kann nicht auf die einzelnen aber unter Umständen sehr wichtigen Probleme der Außendienstmitarbeiter eingegangen werden.

Am Ende eines Fragebogens stehen oft offene Fragen um auf die Wünsche und Probleme einzugehen, was mit den verwendeten geschlossenen Fragen schlicht nicht möglich ist. Aber auch hier kann dank der Anonymität nach der Auswertung des Fragebogens nicht auf den einzelnen Mitarbeiter direkt eingewirkt werden. In der Theorie unterscheiden sich aber beide Verfahren nicht, nur die Durchführung wird anonym oder nicht durchgeführt.

Mit dem **Skalenverfahren** können mittels Nominalskala Definitionen wie beispielsweise, sehr gut/ gut/ befriedigend/ schlecht/ sehr schlecht gewählt werden. Es besteht auch die Möglichkeit mit einer grafischen Skala zu arbeiten. Dabei wird eine Gerade gezeichnet und deren Eckpunkte stellen dabei die Extremwerte dar. Sollten die Außendienstmitarbeiter weltweit tätig sein, oder ist die Anzahl der Außendienstmitarbeiter für eine Region sehr groß, macht es sicher Sinn die Ergebnisse für gewisse Regionen zusammenzufassen.

4.2 Konsequenzen nach der Messung

Nach der Messung empfiehlt es sich mit den Außendienstmitarbeitern Rücksprache (Feedback) zu halten. Positive Aussagen und Situationen können reflektiert und verstärkt werden. Es kann auch sein, dass gewisse positive Effekte und Aktionen eines Außendienstmitarbeiters von der Vertriebsleitung für andere Mitarbeiter genutzt werden können.

Bei den negativen Aussagen empfiehlt es sich mehr Zeit zu investieren, um deren Auslöser, Ursachen und Wirkung genau zu ergründen. Oft lassen sich Kleinigkeiten schnell beheben bevor sie zu einem Problem heranwachsen. Im Weiteren kann es auch passieren, dass negative Probleme und Einstellungen eines einzelnen Außendienstmitarbeiters sich auf mehrere Mitarbeiter oder die gesamte Vertriebsmannschaft übertragen.

Nach der Messung kann eine weitere Konsequenz die (Nach)Schulung (im Bereich Verkauf, Motivation oder Produktschulungen) durch eigene oder externe Trainer sein. Dies kann einiges an Zeit und Kosten in Anspruch nehmen. Es ist aber in vielen Fällen mit Sicherheit kostengünstiger für das Unternehmen als neue Außendienstmitarbeiter einzustellen und neu anzulernen. Dabei können schnell Kosten in Höhe von über 60.000€ für einen einzigen neuen Vertriebsmitarbeiter im Außendienst entstehen, siehe hierzu Berechnungsbeispiel im Kapitel 2.2.

Dieser Kostenfaktor macht deutlich wie wichtig es ist die richtigen Mitarbeiter zu halten und auf negative Angelegenheiten zeitnah zu reagieren bevor sie zu einem handfesten Problem werden und ein oder mehrere Mitarbeiter (an Mitbewerber) verloren gehen.

Mit der Berechnung kann auch abgeleitet werden welches Budget für Schulungen, Gehaltsanpassungen, besseren Dienstwagen etc. aufgewendet werden muss, um alles für den Außendienstmitarbeiter zu tun und um ihn auf Kurs zu bringen und zu motivieren – damit er einen möglichst guten Job macht und dabei lange im Unternehmen bleibt.

Es kann sich mit der Zeit auch herausstellen, dass es besser ist sich von einem Außendienstmitarbeiter zu trennen. Gründe in diesem Zusammenhang können sein, dass Maßnahmen wie zum Beispiel Schulungen und Trainings nicht anschlagen und keine gewünschte Wirkung zeigen. Wenn dann auch ein Mitarbeitergespräch nicht mehr weiter hilft, kann es notwendig sein das Arbeitsverhältnis zu beenden, bevor Opportunitätskosten und andere negative Eigenschaften auftreten (siehe Kapitel 2.2).

4.3 Kritische Betrachtungen

Um eine möglichst objektive Leistungsbeurteilung möglich zu machen, ist es notwendig sich mit den Fehlermöglichkeiten auseinanderzusetzen. Damit eine mögliche Mitarbeiterbeurteilung nicht zu subjektiv wird, sollte darauf geachtet werden, dass sie nicht Fehlurteile aus Egoismus des Beurteilers heraus enthält. Auch Schädigungsabsichten des Beurteilers, wie zum Beispiel Rache, wegloben unbequemer Mitarbeiter, oder das Ausbooten möglicher Konkurrenz können vorkommen. Eine unbewusste Fehldeutung des Beurteilers, oder auch durch Sympathie beziehungsweise Antipathie, kann das Ergebnis verfälschen.

So kann es passieren, dass ein Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten als nachlässig, sprunghaft und flüchtig beurteilt wird und von einem zweiten Vorgesetzten als, aktiv und dynamisch. Eine Leistungsbeurteilung sollte daher möglichst objektiv und vor allem nachvollziehbar sein. Subjektive Meinungen, die von Vorgesetzten zu Vorgesetzten stark schwanken können, erschweren dies aber. Daher wäre es sinnvoll möglichst viele Beurteilungen von demselben Vorgesetzten erstellen zu lassen, um die Ergebnisse besser vergleichen zu können, was aber für manche Außendienstmitarbeiter nachteilig sein kann, wenn sie mit einzelnen Vorgesetzten/Vertriebsleitern nicht zusammenarbeiten können und so keine gute Beziehung besteht.

4.4 Schlussfolgerungen im Überblick, Empfehlungen

Dieses Kapitel widmete sich der Motivation und wie diese gemessen werden kann, um so Konsequenzen und Maßnahmen abzuleiten und der Vertriebsleitung ein Instrument zu geben, um die Außendienstmitarbeiter zu motivieren beziehungsweise dessen Motivation überhaupt erst erfassen zu können.

„Führung ist die Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Personen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, bestimmte Ziele zu erreichen.“¹⁹

Im Vordergrund steht die positive Beeinflussung der Außendienstmitarbeiter-Motivation. Führung geht in unserem Fall von der Vertriebsleitung aus, welche maßgeblich einen Einfluss auf das Verhalten und die Einstellung der Mitarbeiter im Außendienst hat. Die Ziele sind in der Regel, dass die Umsetzung der vertriebsinternen Firmenziele, wie mehr Marktanteil, höhere Umsätze, weniger Rabatte vergeben, bessere Lieferkonditionen für den Betrieb beim Kunden, bestmöglich ausgenützt werden.

¹⁹ Jürgen Härdler (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 5. Auflage 2012, S.137.

4.5 Unternehmensvorstellung

Die Geschichte des Beispielunternehmens beginnt im Jahr 1964 in Dornbirn (Vorarlberg/Österreich) als ein Einzelunternehmen. Zu Beginn wurden noch Maschinenbauteile gefertigt. Als Gesamtnutzfläche standen 130 Quadratmeter zur Verfügung. Etwa 1978 fiel die Entscheidung zur Fertigung von standardisierten Formaufbauten (Spritzgusswerkzeuge/Normteile). Im gleichen Jahr wurde auch der erste Katalog veröffentlicht. 1980 folgte der Neubau und Umzug nach Wolfurt (Vorarlberg/Österreich), wo sich bis heute der Firmensitz befindet.

Als im Jahr 2007 der Sohn vom ersten Geschäftsführer die Geschäftsleitung übernahm, hatte der Betrieb bereits 260 Mitarbeiter und 73 Millionen Euro Jahresumsatz. Die Steigerung wurde unter anderem durch ein stetig wachsendes Produktportfolio generiert. Und so kam es, dass ab 2010 die Formenbaunormalien um das Geschäftsfeld Stanzwerkzeugbau erweitert wurde. Ab diesem Zeitpunkt wurden auch Normteile für Stanzwerkzeuge produziert und vertrieben.

Im Jahr 2013 erfolgte der größte Erweiterungsbau in der Firmengeschichte – allein der Neubau hatte 10.000 m² mit einer Tiefgarage für 100 Parkplätze. Die Gesamtnutzfläche betrug dann mit Erweiterungsbau rund 50.000 m² (entspricht etwa sieben Fußballfeldern).

Das neue Geschäftsfeld des Werkstattbedarfs wurde eingeführt. Dahinter stand der Gedanke Komplettanbieter für Kunden zu werden, nach dem Motto 'Alles aus einer Hand'. So konnten zu den Normteilen für die Stanz- und Formenbauwerkzeuge auch zum Beispiel Messmittel, Zerspannungswerkzeuge, Oberflächentechnik (Poliermittel und Geräte), Erodierzubehör etc. angeboten werden.

Im vergangenen Geschäftsjahr stieg die Zahl der kaufenden Kunden auf 15.000, die in 62 Ländern der Welt beliefert wurden. Die Zahl der Mitarbeiter stieg auf 1.000, davon sind 100 Lehrlinge in Ausbildung, sowie 150 Außendienstmitarbeiter, die im Jahr 2015 gesamt sechs Millionen Kilometer mit dem Auto zurück gelegt haben.

Der Jahresumsatz kletterte auf 220 Mio. (+15% im Jahr 2015). Der aktuelle Exportanteil liegt bei 92%. Verkaufsniederlassungen in China, den USA, Indien und der Türkei wurden gegründet.

70.000 verschiedene Artikel mit einem Lieferbereitschaftsgrad von 99% stehen den Kunden zur Verfügung, nahezu alle Katalogartikel sind lagernd und in 24 Stunden im gesamten deutschsprachigen Raum zugestellt. Die Kataloge gibt es bereits in 21 Sprachen.

Der aktuelle Jahresbedarf an Stahl, der in 6x2-Meter-Blöcken direkt bei den Stahlhütten in Europa eingekauft wird, beläuft sich auf rund 40.000 Tonnen.

Produziert wird auf 180 CNC-gesteuerten Bearbeitungszentren, die von bestens ausgebildeten Facharbeitern bedient werden.

Für das kommende Jahr werden die ersten zwei Erweiterungsgebäude geplant, die nicht direkt an die Firmenzentrale grenzen. Im Bregenzerwald (Vorarlberg) entsteht eine Sonderfertigung für Kunden, die speziell bearbeitete Platten benötigen – also keine Normalien.

In Dornbirn entsteht ein neues Bürogebäude. Am Headquarter entsteht 2016 ein neuer Erweiterungsbau mit 12.000 Quadratmeter und einer Tiefgarage für nochmal 200 Parkplätze.

„Normen tragen zum Abbau von Handelshemmnissen bei, sorgen für die Kompatibilität von Produkten und Dienstleistungen und sind damit die Grundlage für Rationalisierung und Innovation – auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene.“²⁰

²⁰ Fachkunde Metall, Europa Lehrmittel, 55. Auflage, 2007, S. 542.

4.5.2 Vorstellung der Tätigkeit des Autors

Seit 2012 bin ich für das Beispielunternehmen im Außendienst tätig – zu meinem Zuständigkeitsbereich gehört Vorarlberg, Tirol und Südtirol.

Als Gebietsverkaufsleiter, kurz GVL, beschäftige ich mich tagtäglich mit Menschen, die mehr oder weniger motiviert beziehungsweise ausgebildet und geschult ihre Arbeit verrichten – deshalb schreibe ich diese Diplomarbeit über das Thema 'Mit motivierten Mitarbeitern nachhaltig mehr Gewinn und Zufriedenheit im Betrieb erreichen, mit dem Schwerpunkt Vertrieb im Außendienst'.

Zu meiner Funktion als Gebietsverkaufsleiter gehört primär die Marktsituation und das Wachstum durch aktives Verkaufen zu fördern. Dies geschieht durch Betreuung von Bestandskunden, die in selbst festgelegten Intervallen besucht werden. Dazu zählt auch der Aufbau und Erhalt von Bekanntheit, Image und Vertrauen/Glaubwürdigkeit bei den Kunden. Das Aufbauen und Suchen von neuen potentiellen Kunden (Neukundenakquise) gehört ebenfalls zu meinem Tagesgeschäft als Außendienstmitarbeiters. Eine weitere Aufgabe ist die Einführung neuer Produkte und Technologien am Markt, die vom Beispielunternehmen selbst entwickelt und vertrieben werden. Dazu gehört Kunden zu überzeugen, mit standardisierten Normalien zu arbeiten, statt auf aufwendige und oft teure Einzelfertigung zu setzen, oder schlicht nicht bei Mitbewerbern zu bestellen. Unter anderem können Kunden mit der Demonstration der Leistungsfähigkeit überzeugt werden – beispielsweise mit schneller Lieferzeit, hoher Qualität, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit.

5. Zusammenfassung

Im Schlussteil dieser Arbeit wird das Ergebnis präsentiert, dieses bezieht sich auf die Zielsetzung aus Punkt 1.2. Gezeigt wird, welche sinnvollen Maßnahmen eingeleitet werden können und/oder müssen, Die daraus folgenden Konsequenzen spiegeln sich im Ergebnis wieder. Diese drei Punkte stehen im direkten Zusammenhang und sind voneinander abhängig.

5.1 Ergebnisse der Arbeit

Unternehmen unterliegen immer mehr größeren Risiken, auch auf Grund eines schneller werdenden Lebenszyklus bei Produkten und Unternehmen. Durch die Globalisierung steigt auch der Wettbewerbsdruck für viele Betriebe – internationale Konkurrenten engen die Marktnischen weiter ein, so kommt es, dass gut ausgebildetes und motiviertes Personal weltweit gesucht wird.

„Neben den Fertigkeiten und Fähigkeiten der Organisationsmitglieder trägt auch deren Motivation als wesentliche Bestimmungsgröße menschlichen Handelns unmittelbar zum Unternehmenserfolg bei.“²¹ Damit einhergehend steigen die Unternehmenspleiten in Deutschland (siehe Abbildung 1) und Österreich. Mit qualitativ gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern kann dem entgegen gewirkt werden. Maschinen und Anlagen lassen sich unter Umständen meist schneller erwerben und einfacher aufstellen als gute Mitarbeiter.

²¹ Osterloh / Jetta, Prozessmanagement als Kernkompetenz, Margit Frost, 5.Auflage 2006, S.199.

Einige Teile der in dieser Arbeit vorgestellten Motivationstheorien könnten direkt im Beispielunternehmen angewandt werden und andere wiederum sind zu theoretisch oder schlicht nicht geeignet. Bei der Erarbeitung der Motivationstheorien hat sich das Human-Relations-Modell von Mayo/Roethlisberger als am besten umsetzbar und anwendbar herausgestellt. Bei dieser Theorie muss aber dennoch auf Subjektivität und die Bedürfnisse jedes einzelnen Außendienstmitarbeiter Rücksicht genommen werden, weil nicht jeder Mensch das gleiche Empfinden hat. Dabei hat sich auch herausgestellt, dass nicht jeder Außendienstmitarbeiter auf die gleiche intrinsische und extrinsische Motivation reagiert. Die Vertriebsleitung und Vorgesetzten müssen von Fall zu Fall individuelle Lösungen finden.

Die Mitarbeiterbeurteilung hat gezeigt welche Arten es gibt und welche Fehler und welche Möglichkeiten entstehen können. Auch hat sich gezeigt, dass sich die Einstellung und Motivation des Mitarbeiters bei den Mitarbeitergesprächen herausfinden lässt (Messung). Dies ist wiederum ein wichtiger Bestandteil um Maßnahmen und Konsequenzen einzuleiten, was durch interne oder externe Schulungen erfolgen kann.

Es wurden hoch theoretische und praxisbezogene Methoden, Verfahren und Instrumente gefunden. Einige könnten direkt im Beispielunternehmen angewandt werden und andere wiederum sind zu theoretisch oder nicht geeignet, weil sie eben zu theoretisch sind. Des Weiteren ist von Fall zu Fall zu entscheiden welche Methoden, Verfahren oder Instrument zur Anwendung kommen sollen. Dabei ist es sehr hilfreich wenn eine möglichst gute Beziehung von der Vertriebsleitung zum Außendienstmitarbeiter bis hin zum Kunden besteht (Human Relation).

Es hat sich auch herausgestellt, dass Risiken besser eingeschätzt werden können und diese auch Chancen für ein Unternehmen sind, wenn eine Berechnung durchgeführt wird, was die Besetzung eines neuen Außendienstmitarbeiters für das Unternehmen kosten würde. Aus dieser Kostenaufstellung kann auch ein eventuelles Budget für zum Beispiel Schulungsmaßnahmen (intern bzw. extern), Gehaltserhöhungen, neues Dienstfahrzeug etc. abgeleitet werden. Damit könnte der Außendienstmitarbeiter in der Unternehmung gehalten werden, was ein großes Einsparungspotential beinhaltet. Würde es sich in solch einem Fall um mehrere Mitarbeiter im Außendienst handeln, könnte sich das Einsparungspotenzial noch multiplizieren.

5.2 Maßnahmen und Konsequenzen

Sollten Maßnahmen notwendig sein, so kann das zum Beispiel mit internen Schulungen durch eigene Mitarbeitern beziehungsweise von der Verkaufsleitung, oder auch mit externen Trainern umgesetzt werden. Dies kann sich im Bereich von Produktschulung, Verkaufsschulung bis hin zur Motivationschulung bewegen. Sollten diese Maßnahmen nicht die gewünschte Wirkung bei dem Außendienstmitarbeiter zeigen, könnte der letzte Ausweg die Kündigung sein – allerdings auch auf Grundlage der Kostenaufstellung für die Neubesetzung dieser Stelle.

Mit dieser Diplomarbeit wurde gezeigt, dass es möglich ist, sich eventuelle Risiken und Chancen für das Beispielunternehmen klar zu machen. Es können dabei Methoden, Verfahren und Instrumente helfen die wirtschaftlichen und ökonomischen Entscheidungen für den Betrieb zu finden.

Literaturverzeichnis

Bücher und Broschüren:

Jürgen Härdler (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure, 5.Auflage 2012, S.129.

Adolf J. Schwab, Managementwissen für Ingenieure, 5. Auflage 2014 S.92, Springer Vieweg.

Armin Töpfer, Betriebswirtschaftslehre, 2 Auflage 2007, S.908.

Insolvenzordnung, §19 Abs. 2 Satz1 InsO.

Margit Osterloh / Jetta Frost, Prozessmanagement als Kernkompetenz, 5.Auflage 2006.

Fachkunde Metall, Europa Lehrmittel, 55. Auflage, 2007,S. 542.

Hans H. Hiterhuber, Zitate für Manager, S.166, 2. Auflage 2012.

Dirk Holtbrügge, Personalmanagement, 4. Auflage 2010 S.17, Springer-Lehrbuch.

Mathias Lohmer, Bernd Sprenger, Jochen von Wahlert, Gesundes Führen, 2012, Schattauer

Fachzeitschriften:

Personalmagazin, Verlag HAUFE-Lexware GmbH & KG, März 2016, Reiner Straub, S.13

Harvard Business manager, April 2016, Michael Leitl, S.29

PERSONAL quarterly, Jänner 2016, Wertschätzung lohnt sich, Katharina Laske, S.51

Internetquellen:

www.refa.de mit stand September 2015

www.destatis.de / Statistisches Bundesamt Wiesbaden 2015, mit stand Juli 2015

Eidesstattliche Erklärung:

Mit motivierten Mitarbeitern nachhaltig mehr Gewinn und Zufriedenheit im Betrieb erreichen, mit dem Schwerpunkt Vertrieb im Außendienst

Ich versichere, dass die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfsmittel von mir angefertigt wurde, und ich bis auf die in der Arbeit angegebenen Hilfsmittel keine andere verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß anderen Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Bregenz, am 18.04.2016

Unterschrift:

Mario Stefan Grisenti