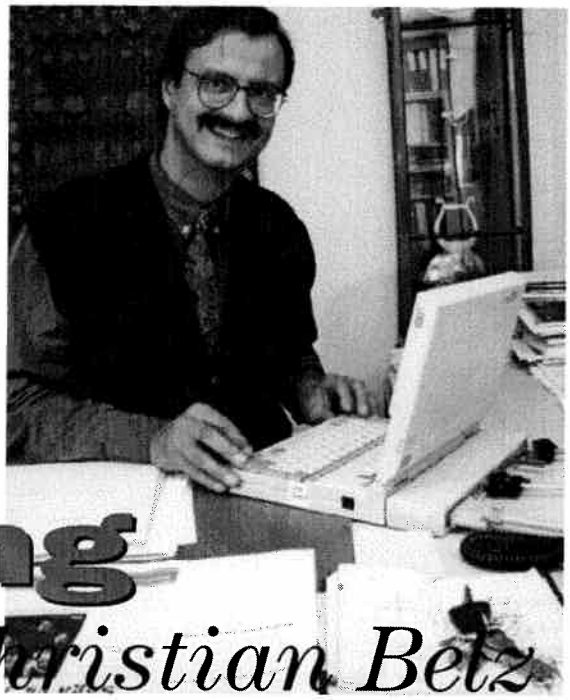


Incentives

Eine kritische Leistungs-betrachtung

von Prof. Dr. Christian Belz

Leistungswettbewerbe zur Förderung von Marketing- und Verkaufszielen sind in den USA seit Jahrzehnten ein ebenso bewährtes wie erfolgreiches Instrument, das heute weder für die Produzenten noch für den Handel wegzudenken ist. So waren es hierzulande zu Beginn der 70er Jahre auch vorwiegend amerikanisch-angelsächsische Firmen, welche die ersten professionellen Incentive Wettbewerbe mit ihren Schweizer Niederlassungen durchführten.

Deutlich erweitert hat sich in der Zwischenzeit der Kreis der Anwender aus den Bereichen Informatik, Automobile, Pharma, Banken, Versicherungen sowie generell aus der Konsumgüterindustrie. Immer mehr entdecken auch kleine und mittelständische Unternehmen in der Schweiz den Nutzen von Incentive – die geradezu ideal auf unser heutiges Wertesystem ausgelegt sind.

Incentives sind zeitlich begrenzte Sonderbelohnungen für spezifische Leistungen von Mitarbeitern. Sie erlauben der Unternehmung, Akzente für angestrebte Leistungen in der Arbeit von Führungskräften und Personal zu setzen.

Obwohl Incentive im wesentlichen auch ein exzellentes Führungs- und Motivationsinstrument darstellen, sind sie nach wie vor im Marketing- und Verkaufsbereich zu Hause. Als Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz, Handel und Mitherausgeber der Marketing-Fachzeitschrift «Thexis» entwickelte Prof. Dr. Christian Belz, Professor für Marketing an der Universität St.Gallen, dem «I&BT Magazine» verschiedene Hinweise zum Thema Incentive.



Incentive als Teamerlebnis.

Bei internen Wettbewerben und Vorgaben gibt es auch immer Verlierer. Es gilt, Systeme zu entwickeln, die nicht einen grossen Teil von Mitarbeitern demotivieren.

Incentive für Mitarbeitergruppen und Kunden

- Am stärksten verankert sind Incentives Systeme im Verkauf. Sie ergänzen übliche Provisionssysteme und erfolgsabhängige Entlöhnung. Incentives sind aber für sämtliche Mitarbeitergruppen, auch im Innendienst, der Produktion, der Forschung und Entwicklung, der Beschaffung usw., möglich und sinnvoll.

- Incentives sind gerade für jene Mitarbeitergruppen häufig geeignet, deren Erfolgsbeitrag sich häufig nicht klar bestimmen lässt. Sie können sich auf spezifische Aufgaben und ihre Qualität konzentrieren. Incentives lassen sich damit leichter auf Mitarbeiter ausdehnen, bei denen eine erfolgsabhängige Entlöhnung nicht möglich ist.

- Incentives können nicht nur Topdown vergeben werden. Ebenso wichtig sind beispielsweise Sonderleistungen von Führungskräften aus dem Blickwinkel ihrer MitarbeiterInnen. Auch Mitarbeiterteams können Sonderleistungen ihrer Kollegen honorieren.

- Incentives sind auch für Teams möglich. Wir können damit gemeinsame Prozessleistungen aufzeichnen und die Mentalität der Einzelkämpfer relativieren.

- Incentives können auch für Kunden wirksam genutzt werden. Ebenso pflegen verschiedene Unternehmungen Incentives für die besten Lieferanten.

Incentives für Sonderleistungen strahlen aus auf die gesamte Aufgabe der Mitarbeiter.

Kreative Incentives

- Zwar können Incentives auch mit Geld gegeben werden, aber besondere Geschenke, Reisen, Vergünstigungen usw. können ein Erlebnis der Betroffenen bewirken, welches weit über die Wirkung von Geldwertleistungen hinausgeht.

- Incentives wirken häufig auf der Gefühlsebene. Es ist wichtig, dass sie eine rationale Führung ergänzen. Sie drücken häufig eine besondere Anerkennung aus, die auch den Status der Mitarbeiter innerhalb der Unternehmung und gegenüber weiteren Bezugsgruppen fördert.

- Die Formen der Incentives sind vielfältig. Sie können überraschend und geplant, breit und eng begrenzt eingesetzt werden. Vielfalt von Incentives fördert interne Kreativität und stimuliert die Mitarbeiter.

- Durch Kreativität lassen sich Anspruchsinflationen zu Incentives vermindern. Die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten führt oft zu neuen Lösungen.

Reserven mit Incentive

- Im Vergleich mit ausländischen, besonders amerikanischen Unternehmungen, pflegen schweizerische Anbieter die Chancen von Incentive oft zu wenig. Das Defizit mag mit einer besonderen Einstellung und Kultur zusammenhängen. Der besondere Einsatz der Mitarbeiter wird bei uns oft vorausgesetzt oder als selbstverständlich hingenommen. Viele Führungskrafte haben das Gefühl, dass auch Sondereinsätze über den normalen Lohn bereits abgedeckt sind.

- Manche Grossunternehmungen nutzen die Chancen von Incentive sehr viel konsequenter als Klein- und Mittelunternehmungen. Sie schaffen sich damit Vorteile im Wettbewerb.



Incentive als persönliches Erlebnis.

Entdecken. Erleben. Erholen.



Incentive fördern und fordern Marketing-Innovationen

- Viele Unternehmungen sind durch ihre Leistungs- und Kundenvielfalt ausgesprochen breit tätig. Aussendienst, Innendienst und weitere Mitarbeiter sind durch diese Vielfalt überfordert und können sich nicht mehr um alle Möglichkeiten kümmern. Durch Incentive ist es möglich, sich in dieser Vielfalt trotzdem zu bewegen. Wir erreichen, dass sich Mitarbeiter auf besondere Anliegen und Herausforderungen konzentrieren.

- Wir entwickelten die Ansätze der Leistungs- und Kundensysteme, um die Kundenvorteile zu steigern. Die Kompetenz der Mitarbeiter von Aussendienst, Innendienst bis Technik ist kritischer Erfolgsfaktor. Geschickte Incentives können das Kunden-Know-how der Mitarbeiter fördern und damit ein professionelles Dienstleistungsmanagement integrieren helfen.

- Incentives für Sonderleistungen strahlen aus auf die gesamte Aufgabe der Mitarbeiter.

- Die interne Durchsetzung von Innovationen und Konzepten ist ein Engpass. Viele Unternehmungen gewichten das Marketing nach innen zu wenig. Incentives können dazu dienen, Innovation für Mitarbeiter attraktiv zu machen, und sie fördern die Implementierung. Marketing nach innen, heisst ein Stichwort.

Wirkung von Incentive

- Incentives haben auch etwas wettkampfmässiges, spielerisches. Auch dafür braucht es oft eine besondere Unternehmungskultur oder Abteilungskultur. Sonderleistungen werden gelobt und auch innerhalb der Mitarbeiter herausgestrichen. Es entsteht ein besonderer Status der Gewinner. Die Unternehmung fokussiert sich darauf, nicht nur Durchschnittsleistungen aller Mitarbeiter zu verbessern, sondern Spitzenleistungen auszuzeichnen.

Konsequente Nutzung von Incentives schafft Wettbewerbsvorteile.

- Incentives wirken selektiv. Nicht das gesamte Arbeitssystem wird erfasst, sondern erwünschte Sondereinsätze. Diese Selektivität erfordert Akzente und damit auch Mut zur Unvollständigkeit.

Spielregeln für Incentive

- Natürlich müssen auch Incentive gerecht sein. Die Spielregeln müssen durch die Mitarbeiter nachvollzogen werden können. Wer jedoch ein abgesichertes Gesamtsystem der Incentive sucht, wird starr. Es geht gerade darum, die Flexibilität zu fördern und auch Sonderleistungen zu honorieren, wenn auch weitere Sonderleistungen nicht berücksichtigt werden können.

- Die Gewinner von Incentives werden herausgefordert und belohnt. Es gibt aber bei internen Wettbewerben und Vorgaben auch immer Verlierer. Es gilt, Systeme zu entwickeln, die nicht einen grossen Teil von Mitarbeitern demotivieren.

- Incentives müssen sich auf die Grundlagen der Mitarbeiterführung stützen. Sie motivieren, wenn sie rasch erreichbar sind. Der Mitarbeiter muss es als möglich betrachten, ein Incentive durch seinen Einsatz zu erreichen. Incentives müssen für ihn attraktiv sein. Einsatz und Erfolg sollen zusammenhängen. ■

Literaturhinweise

Belz, Christian: Erfolgreiche Leistungssysteme, Stuttgart: Schaefer-Poeschel 1991

Belz, Christian: Dynamische Marktsegmentierung, Fachbericht für Marketing, St.Gallen: Thexis 1995

Belz, Christian: Verkaufskompetenz, St.Gallen: Thexis 1996 (in Vorbereitung)

Tomczak, Torsten, und Belz, Christian (Hrsg.): Kundennähe realisieren, St.Gallen: Thexis 1994