

Böhne, Ferdinand R.

Article — Digitized Version

## Leistungsprämierung im Außendienst

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Böhne, Ferdinand R. (1967) : Leistungsprämierung im Außendienst, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 47, Iss. 3, pp. 159-161

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/133697>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Aussagen des Psychologen nicht explizieren kann, der ihn dazu bringt, Geld für die Werbepsychologie auszugeben. Mancher Auftraggeber kauft sich mit dem Werbepsychologen — grob gesprochen — ein Stück verschämte Irrationalität, die paradoxerweise unter der Flagge der Wissenschaftlichkeit segelt. (Dabei mag sogar der Psychologe selbst durchaus rational, aber für den Auftraggeber unverständlich arbeiten.) Je „naturwissenschaftlicher“ nun aber die Werbepsychologie wird, umso mehr verliert sie diesen vom Psychologen in der Regel nicht einmal beabsichtigten Effekt der kompensatorischen Irrationalität.

Man muß freilich sogleich hinzufügen, daß eine andere Kategorie von Auftraggebern durchaus fordert, daß die Werbepsychologie dem neuesten und gewissermaßen „härtesten“ Stand der theoretischen Forschung entspricht, daß sie konsequent als empirische Naturwissenschaft arbeitet und sich aller Irrationalismen enthält. Immerhin ist die zuvor angedeutete Tendenz häufiger, als man sich meist eingesteht. Der Nutzen kompensatorischer Irrationalität, der mit bestimmten Anwendungsweisen der Psychologie auf die Werbung einhergeht und der selbstverständlich unserer Wissenschaft als Bewertungsgesichtspunkt heteronom ist, hilft mit, die Psychologie in der Werbung auf einem Stand festzuhalten, der nicht der Stand der modernen theoretischen Psychologie ist. So würden manche Werbepsychologen mit unbeweisbaren psychoanalytischen Deutungen weniger leicht bei der Hand sein, wenn die Auftraggeber sich das verbitten würden.

Man muß sich daneben vorurteilsfrei einen weiteren Tatbestand vor Augen halten: Wie wir mehrmals betonten, ist eine werbepsychologische Untersuchung unter dem Gesetz des ökonomischen Handels dann und nur dann gut, wenn sie ökonomisch erfolgreich ist. Sie ist beispielsweise erfolgreich, wenn der Auftraggeber eine Werbeagentur ist, die mit Hilfe der werbepsychologischen Untersuchung ihre Werbekonzeption gegenüber einer konkurrierenden Werbeagentur verteidigen will und wenn die werbepsychologischen Befunde die Werbekonzeption des Auftraggebers bestätigen und wenn daraufhin der Auftraggeber dem Werbepsychologen seine Geneigtheit ausdrückt, die sich in neuen Aufträgen manifestiert. Nehmen wir an, die fragliche Werbeuntersuchung sei wissenschaftlich ohne Fehl und Tadel. Dennoch macht nicht die tatsächliche wissenschaftliche Qualität der Untersuchung diese zu einer erfolgreichen, sondern der Sachverhalt, daß sie mit den Interessen des Auftraggebers übereinstimmt. Das Beispiel soll zeigen, daß die wissenschaftliche Qualität werbepsychologischer Untersuchungen — wenn sie auch gut ist — oft gar nicht den Ausschlag für ihren Erfolg oder Mißerfolg gibt. Die Gütekriterien der Arbeit des Werbepsychologen sind — oft gegen dessen Willen — weitgehend außerwissenschaftliche, weil letzten Endes ökonomische. Dieser Sachverhalt fördert aber sicherlich nicht die Schließung methodisch-theoretischer Lücken der auf die Werbepaxis angewendeten Psychologie. Die Psychologie arbeitet im Bereich der werblichen Praxis weitgehend unter heteronomer Bewertung.

## Leistungsprämiiierung im Außendienst

Dr. Ferdinand R. Böhne, Frankfurt/M.

U nter Leistungsprämiiierung der Mitarbeiter im Außendienst von Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen soll die Entlohnung von S o n d e r l e i s t u n g e n verstanden werden, die der Reisende oder Verkäufer für einen bestimmten Zeitraum zu erbringen hat. Über die leistungsgerechte Entlohnung der normalen verkäuferischen Arbeit des Außendienstes durch Gehalt und Provision wird hier also nicht zu sprechen sein.

### DREI ARTEN DER SONDERLEISTUNG

Bei den kurzfristig vom Außendienst zu erbringenden Sonderleistungen kann es sich um eine Vielzahl von Aufgaben handeln:

- Einführung eines neuen Produktes, Ausverkauf eines Artikels, Erschließung neuer Absatzgebiete, Steigerung der Distribution im bisherigen Absatzgebiet, Gewinnung neuer Kunden, Forcierung bestimmter ertragsstarker Artikel im Sortiment und andere umsatzorientierte Maßnahmen.
- Daneben können weitere, mehr auf die Verkaufsförderung beim Wiederverkäufer ausgerichtete Leistungen treten wie Stapelbau, günstige Platzierung

des Artikels im Regal, Anbringen von Werbemitteln im Verkaufsraum und Kundenberatung.

- Schließlich sind Sonderleistungen denkbar, die der rationellen Arbeitsabwicklung des eigenen Außendienstes dienen. Beispiele hierzu sind kostensparende Tourenpläne oder die Senkung der Spesen für Telefon, Fahrzeug und Übernachtung.

Alle diese Leistungen verlangen vom Außendienst zusätzliche Anstrengung und Mühe. Sie werden nur erbracht, wenn es gelingt, den Leistungswillen des Mitarbeiters so zu aktivieren, daß er die Aufgaben neben seiner eigentlichen Verkaufstätigkeit ohne Beeinträchtigung seines normalen Einkommens erfüllen kann. Wesentliche Voraussetzungen für die Leistungserfüllung sind daher

- ein klares Verständnis des Verkäufers für die Notwendigkeit der Leistungserstellung zum eigenen und betrieblichen Wohl;
- die attraktive Prämiiierung der Leistung, die einen starken Anreiz ausüben muß;
- die organisatorische Form, die für die Forderung nach kurzfristiger Mehrleistung angewendet wird.

## WETTBEWERB ALS ORGANISATORISCHE FORM

Was zunächst die Form angeht, so haben sich in der Praxis Wettbewerbe gut bewährt, bei denen die Mitarbeiter des Außendienstes miteinander um die beste Leistung nach genau festgelegten Regeln, vorgegebenen Quoten und einem oft aus der Sportwelt entnommenen Thema wetteifern. Der Wettbewerb selbst stellt bereits einen erheblichen Anreiz da, weil er die Monotonie des Alltags unterbricht, den Ehrgeiz anstachelt und den Teilnehmer in den Mittelpunkt des Interesses stellt.

### DIE PRÄMIERUNGSGRUNDLAGE

Die größte Bedeutung für den Erfolg eines Wettbewerbs hat jedoch die Prämierungsgrundlage. Jeder Teilnehmer muß das Gefühl haben, daß auch er in seinem Gebiet die ausgesetzte Prämie erreichen kann, wenn er die geforderte Mehrleistung erbringt. Quoten müssen daher realistisch sein, Unterschiede in der Struktur, Kaufkraft und Distributionsstärke jedes Gebietes berücksichtigt und in die Bewertungsstaffel eingearbeitet werden. Wettbewerbe, bei denen es von vornherein klar ist, daß nur die 10 Besten unter 50 Reisenden die Prämie erreichen können, sollte man besser gar nicht erst anfangen. Sie führen bei den 40 Teilnehmern, die nichts gewinnen können, zu Resignation, Unlust, negativer Einstellung und damit zu hemmenden Komplexen, die noch lange nach dem Abschluß des Wettbewerbs Auswirkungen haben.

Natürlich wird es in jedem Wettbewerb Spitzenreiter geben, die DM 1000,— oder den Fernsehapparat gewinnen, während andere nur DM 200,— oder eine goldene Uhr erlangen. Aber das ist nicht entscheidend, wenn jeder eine reelle Chance hat, auch Spitzenreiter zu werden, wenn jede auch noch so kleine Mehrleistung schon belohnt wird. Anstatt in den Regeln festzulegen, daß 25 neugeworbene Kunden mit DM 100,— und 100 Stapel in Geschäften mit DM 50,— prämiert werden, sollte jeder neue Kunde mit DM 4,— und jeder errichtete Stapel mit DM 0,50 bewertet werden, damit der Teilnehmer auch für 10 neue Kunden und 20 Stapel schon Prämien gewinnen kann. Allerdings ist hier die Gefahr gegeben, daß der geringe Betrag pro Einzelleistung keinen allzu starken Anreiz ausübt, wenn er für sich isoliert betrachtet wird. Einen Ausweg bietet ein Punktsystem, das die einzelnen Mehrleistungen nicht in Geldeinheiten, sondern in Punkten bewertet, die erst am Ende des drei- oder viermonatigen Wettbewerbs in Geld, Waren oder Reisen umgerechnet werden.

Damit wird die wichtige Frage aufgeworfen: Was soll man an Prämien aussetzen: Geldbeträge, einzelne Waren oder ein Warensortiment?

### GELDPRÄMIEN

In der Praxis ist die Geldprämie am meisten verbreitet. Geld hat einen festen Wert, ist allgemein bekannt und akzeptiert, kann überall nach freiem Ermessen für Waren und Dienstleistungen getauscht

oder für zukünftigen Konsum aufbewahrt werden. Trotz dieser offensichtlichen Vorteile hat Geld erfahrungsgemäß nicht die Zugkraft als Prämie, wie man erwarten sollte. Das gilt besonders für die Fälle, wo der Einzel- oder auch der Gesamtbetrag zu klein ist und in keinem attraktiven Verhältnis zum sonstigen Einkommen steht. Zudem wird Geld rasch ausgegeben, es bleibt kein dauernder Wert und damit keine nachhaltige Erinnerung für den Verkäufer an seinen Erfolg. Für das Unternehmen schließlich hat eine Geldprämie den Nachteil, daß sie vom Außendienst bei länger dauerndem Wettbewerb (4—9 Monate) oder bei periodisch neu zu prämierenden Sonderleistungen als ein Teil des monatlichen Einkommens angesehen wird und bei Fortfall der Prämien Unzufriedenheit auftritt.

### WARENPRÄMIEN

Schon seit mehreren Jahren sind deshalb zahlreiche Unternehmen dazu übergegangen, einzelne Warenprämien auszusetzen. Goldene Uhren, Tonbandgeräte, Kofferradios, Fernsehgeräte, Koffer und Aktentaschen sind die bekanntesten Beispiele. Mancher der Nachteile der Geldprämie konnte damit behoben werden. Aber neue Probleme treten auf: Die kleine Auswahl der 10 oder 20 Preise ist nicht für jeden Geschmack oder Bedarf, der Anreiz zur Mehrleistung für den Mitarbeiter im Außendienst, der diese Prämien schon besitzt, also nicht gegeben. Zudem sind diese Warenprämien, um attraktiv zu sein, so hoch im Preis, daß wiederum nur eine Spitzengruppe sie erwerben kann, während das Gros leer ausgeht oder mit Geldprämien von DM 20,— bis 50,— „belohnt“ wird.

### WARENKATALOGE VON VERKAUFSFÖRDERUNGSAGENTUREN

Der nächste Schritt war daher die Erstellung eines breiten Warensortiments mit 500 bis 1500 verschiedenen Artikeln, das von spezialisierten Verkaufsförderungsagenturen zusammengestellt und in einem Spezialkatalog interessierten Firmen angeboten wurde. Gleichzeitig offerierten die Verkaufsförderer ihre Dienste von der Planung bis zur vollständigen Abwicklung der Wettbewerbe einschließlich Warenauslieferung unter individueller Gestaltung der Programme für das jeweilige Unternehmen. Diese Entwicklung, die zunächst in den USA begann und sich dort inzwischen zu einem erheblichen Geschäftszweig entwickelt hat — geschätzter Umsatz aller Spezialagenturen für Wettbewerbe im Jahre 1966 ca. 350 Mill \$ —, hat auch in Deutschland Anklang gefunden. Die Vorteile eines solch breiten Angebots sind offensichtlich. Ferner kann die Spezialbetreuung durch außerbetriebliche Fachleute helfen, innerbetriebliche Organisations- und Kostenprobleme zu beheben.

Das Warenangebot der deutschen Warenkataloge, die seit ca. 10 Jahren von deutschen Firmen für ihre Leistungsprämierung in Wettbewerben benutzt werden, bietet Qualitätswaren für jeden Geschmack, Bedarf und jede Preisgruppe (von rd. DM 2,— bis DM 2000,—). Jede noch so kleine Mehrleistung der Mitarbeiter im Außendienst kann somit belohnt wer-

den und alle Vorteile der Warenprämie gegenüber der reinen Geldprämie kommen voll zur Wirkung:

- die Warenprämie wird nicht als Entgelt aufgefaßt und kann jederzeit wieder eingestellt werden
- bei kleinen Etats ist die gleichwertige Warenprämie wirkungsvoller als ein Geldbetrag
- Warenprämien aktivieren die ganze Familie, ihr Einfluß ist ein zusätzlicher Ansporn für den Verkäufer
- die Warenprämie ist greifbar und nachhaltig in der Wirkung. Sie erinnert den Gewinner und seine Familie stets an den Erfolg und an die Firma.

Ein Leistungswettbewerb läuft oft über mehrere Monate. Auch bei bester Planung, attraktiven Warenprämien und guter Abwicklung können nach einiger Zeit bisweilen Ermüdungserscheinungen der Teilnehmer auftreten. Sonderpreise in Form einer Auslandsreise, einem Besuch bei der ausländischen Tochterfirma oder einer überraschenden Sonderprämie mit Geld oder Waren können neuen Stimulus schaffen und weitere Leistungsreserven des Außendienstes mobilisieren helfen.

## Franchising in den USA

Eric Lunau, Genf \*)

Was steckt hinter diesem Begriff „Franchising“, der an „Leasing“ und „Merchandising“ erinnert und genau so schwer in eine andere Sprache zu übersetzen ist wie diese beiden? Was bedeutet „Franchising“ für den Kunden und den Produzenten? Diese und andere Fragen werden immer häufiger von europäischen Marketingfachleuten gestellt, die beobachten konnten, wie die sogenannte „franchising industry“ in den USA riesige Dimensionen annahm und auch in Europa eine gewisse Verbreitung erfuhr.

Obwohl der Gedanke des Franchising am Ende des zweiten Weltkrieges im Grunde noch völlig unbekannt war, wird er seitdem in den USA in fast jedem Sektor der Verbrauchsgüterindustrie angewandt. Heute erfaßt das Franchising alle Lebensbereiche der Amerikaner: Essen in „Howard Johnson“ Restaurants, „donuts“ (Krapfen, Berliner Pfannkuchen) von einem „Mister Donut“ Stand, Auto-Schalldämpfer aus „Midas“ Reparaturwerkstätten, Tanzstunde bei „Arthur Murrays“ und Schreibkräfte von „Manpower“. Diese Aufstellung könnte auf fast alle Güter und Dienstleistungen ausgedehnt werden, die der Amerikaner täglich kauft, ohne zu wissen oder sich darüber Gedanken zu machen, daß sie durch ein „Franchising“-Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Vielleicht erkennt er aber, daß sein Leben dadurch erleichtert worden ist, daß er bei Howard Johnson, Mister Donut oder Midas einkauft, da er weiß, daß ihm Güter oder Dienstleistungen von einheitlicher Qualität angeboten werden, deren Auswahl und Erwerb leichter und sicherer sind. Dieses Vertrauen in einheitliche Qualität bei Waren und Dienstleistungen, wo auch immer ein Franchising-Unternehmen seinen Standort hat, ist wohl der wichtigste Beitrag, den dieses System für den „American way of life“ leistet. Und da es das tägliche Leben erleichterte, darum ist Franchising zu einem erfolgreichen Absatzsystem geworden.

### KANN MAN „FRANCHISING“ DEFINIEREN?

Wie die meisten anderen Dinge, kann auch dieses Absatzsystem definiert werden; aber wie diese Definition praktisch angewandt werden soll und wie ein

für allemal entschieden werden kann, ob Freiwillige Ketten im Lebensmittelhandel, Tankstellen und andere Einzelhandelsbetriebe das Franchising betreiben oder nicht, ist ziemlich schwierig. In diesem Artikel ist nicht beabsichtigt, eine exakte Definition des Franchising zu liefern, sondern es sollen typische Franchising-Transaktionen und ihre Durchführung beschrieben werden.

Das wesentliche Merkmal des Franchising ist die freiwillige Zusammenarbeit eines eingeführten Franchising-Unternehmens, wie z. B. Howard Johnson, Wimpy, Manpower usw., mit einzelnen Partnern, die eine „Konzession“ erwerben, die sie ermächtigt, im Namen des Franchising-Unternehmens ihr Geschäft zu führen, aber auf eigenes Risiko und zum eigenen Gewinn.

Die Internationale Handelskammer führt gegenwärtig eine Untersuchung über Franchising durch, und alle Landesgruppen werden über Ausmaß und potentielles Wachstum dieses Absatzsystems, besonders in Europa, berichten. Die Definition der Internationalen Handelskammer könnte vielleicht für eine Beschreibung des Franchising, wie es heute aufgefaßt wird, herangezogen werden:

„Franchising“ ist eine Absatzmethode für Güter und Dienstleistungen und ein „franchise“ kann am besten als eine Lizenz bezeichnet werden, die ihren Inhaber berechtigt, ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung nach vorher mit dem Lizenzgeber — dem „franchisor“ — vereinbarten Bedingungen zu verkaufen. Der Lizenznehmer — der „franchisee“ — hat das Recht, sein Geschäft unter einem eingetragenen Marken- oder Symbolnamen innerhalb der Richtlinien des Franchisors zu führen. Für diese Lizenz muß der Franchisee in der Regel zunächst eine Einführungsgebühr und später gewisse Abgaben, die von seinem Umsatz abhängig sind, zahlen. Als Gegenleistung erhält er die Vorteile eines Großunternehmens: eine sich über das ganze Land erstreckende Werbung, know-how der Produktion, betriebswirtschaftliche Beratung, Speiserezepte u. a. m.

\*) Die Übersetzung aus dem Englischen besorgte Hubert Höping, Hamburg.