

○ Inhaltsverzeichnis.....	XV
○ Abbildungsverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung.....	6
2 Prozeßorganisation im beratungsintensiven Facheinzelhandel	10
2.1 Allgemeine Bestandteile der Fachhandelsleistung.....	10
2.2 Institutionelle Systematisierung des beratungsintensiven Facheinzelhandels	12
2.2.1 Strukturmerkmale	12
2.2.1.1 Betriebsformen	19
2.2.1.2 Handelssysteme	23
2.2.2 Zusammenfassung der fachhandelsspezifischen Strukturmerkmale.....	26
2.3 Organisation der Abläufe in bedienungsorientierten Betriebsformen und Handelssystemen des beratungsintensiven Facheinzelhandels	28
2.3.1 Reine Funktionalorganisation	29
2.3.2 Funktionalorganisation mit Ansätzen zur Prozessorganisation	31
2.3.3 Prozessorganisation zur ablauforganisatorischen Umsetzung von Kundenorientierung	33
2.3.3.1 System der natürlichen Prozesse als idealtypische Ablauforganisation.....	33
2.3.3.2 Ganzheitlichkeit der Prozessorganisation.....	36
2.3.3.3 Prozessabwicklung durch Kundenkontaktteams	38
2.3.4 Nebeneinander von Prozessen und Funktionen als Modifikation der idealtypischen Prozessorganisation.....	42
2.4 Erfolgskritische Prozesse des beratungsintensiven Facheinzelhandels	45
2.4.1 Verkaufsprozess.....	46

2.4.2	Reklamationsprozess	47
2.5	Das Kundenkontaktpersonal als Erfolgsfaktor des beratungsintensiven Facheinzelhandels	51

3 **Anreizsysteme als Steuerungsinstrument des Mitarbeiterverhaltens im beratungsintensiven Facheinzelhandel..... 55**

3.1	Aktueller Forschungsstand zum Themenbereich Anreizsysteme.....	55
3.2	Definition und Bedeutung von Anreizsystemen.....	59
3.3	Ebenen betrieblicher Anreizsysteme als verhaltensbeeinflussende Instrumente der Führungslehre.....	60
3.3.1	Untermehrmungskultur als Anreizsystem im weitesten Sinne ...	63
3.3.2	Führungssystem bzw. Führungsteilsysteme als Anreizsystem im weiteren Sinne.....	67
3.3.3	Anreizsysteme im engeren Sinne als Instrumente des Personalführungssystems	73
3.4	Notwendigkeit und Gestaltung von Anreizsystemen im Kontext des Principle-Agent-Ansatzes und Motivationstheorien	75
3.4.1	Zielkonflikte und Informationsasymmetrien als Ursache für die Notwendigkeit von Anreizsystemen	75
3.4.2	Zusammenhänge zwischen der Wahl von Anreizen und der Motivation als Grundlage einer systematischen, zielgerichteten und motivationsfördernden Systemgestaltung	89
3.5	Gestaltungselemente von Anreizsystemen im engeren Sinne	94
3.5.1	Funktionen von Anreizsystemen	94
3.5.2	Anforderungen an Anreizsysteme	98
3.5.3	Bemessungsgrundlagen zur Berechnung von Anreizen.....	109
3.5.4	Anreizarten zur Ausschüttung von Anreizen.....	113
3.5.4.1	Intrinsische versus extrinsische Anreize als Gestaltungsschwerpunkt von Anreizsystemen	114
3.5.4.2	Immaterielle versus materielle Anreize als Gestaltungsschwerpunkt von Anreizsystemen	115
3.5.4.3	Monetäre versus nicht-monetäre Anreize als Gestaltungsschwerpunkt von Anreizsystemen	116
3.5.4.4	Fixe versus variable Anreize als Gestaltungsschwerpunkt von Anreizsystemen	119

4 **Entwicklung eines Baukastens zur Gestaltung kundenorientierter Anreizsysteme im engeren Sinne für den beratungsintensiven Facheinzelhandel..... 121**

4.1	Vorüberlegungen zur Gestaltung von Anreizsystemen	121
-----	---------------------------------------------------------	-----

4.2	Bausteine kundenorientierter Anreizsysteme im engeren Sinne.....	122
4.2.1	Bemessungsgrundlagen kundenorientierter Anreizsysteme.....	122
4.2.1.1	Objektive Bemessungsgrundlagen ohne Bezugnahme auf Kundenprobleme	127
4.2.1.1.1	Umsatz.....	127
4.2.1.1.2	Deckungsbeitrag	128
4.2.1.1.3	Mitarbeiterproduktivität.....	129
4.2.1.1.4	Gewinn.....	131
4.2.1.1.5	Abverkaufsquote	132
4.2.1.1.6	Kundenbindungsquote	132
4.2.1.2	Kundenzufriedenheitswerte als subjektive Bemessungsgrundlagen ohne Bezugnahme auf Kundenprobleme	135
4.2.1.3	Objektive Bemessungsgrundlagen mit Bezugnahme auf Kundenprobleme	141
4.2.1.3.1	Häufigkeit von Reklamationen bzw. Umtauschen wegen Nichtgefallen	141
4.2.1.3.2	Häufigkeit von Kundenreaktionen	143
4.2.1.4	Subjektive Bemessungsgrundlagen mit Bezugnahme auf Kundenprobleme	145
4.2.1.4.1	Reklamationszufriedenheitswert	145
4.2.1.4.2	Kundenreaktionen	146
4.2.2	Anreizarten kundenorientierter Anreizsysteme.....	147
4.2.2.1	Festgehalt.....	147
4.2.2.2	Variable Einkommensbestandteile	152
4.2.2.2.1	Leistungsanreize kundenorientierter Anreizsysteme.....	153
4.2.2.2.1.1	Differenzierungsmerkmale von Provisionen und Prämien	154
4.2.2.2.1.1.1	Provisionen	158
4.2.2.2.1.1.2	Prämien.....	162
4.2.2.2.1.2	Tantiemen	169
4.2.2.2.1.3	Aktien und Aktienoptionen.....	170
4.2.2.2.2	Partizipationsanreize kundenorientierter Anreizsysteme.....	172
4.2.3	Individual- versus Teamanreize.....	177
4.2.4	Bezugszeitraum für die Anreizgewährung.....	181
4.3	Konstruktion eines Suchrasters zur Generierung kundenorientierter Anreizsysteme und Gestaltungsempfehlungen.....	182
4.3.1	Verknüpfung der anreizsystemrelevanten Bausteine mit Hilfe des morphologischen Kastens	182

4.3.2	Implikationen in Abhängigkeit vom praktizierten Handelssystem	197
4.3.2.1	Handelssystem des Franchising als Erfolgspotenzial für die Implementierung kundenorientierter Anreizsysteme	203
4.3.2.2	Franchisierung der Kundenkontaktprozesse als Extremform eines Anreizsystems im engeren Sinne	205
4.3.3	Implikationen in Abhängigkeit von der praktizierten Organisationsform	209

5

Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse und Implikationen für die Gestaltung und Implementierung kundenorientierter Anreizsysteme im beratungsintensiven Facheinzelhandel212

5.1	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	212
5.2	Implikationen für die Gestaltung und Implementierung kundenorientierter Anreizsysteme	218

Literaturverzeichnis	221
----------------------------	-----

Anhang	249
Verzeichnis der Gesprächspartner der Expertenbefragung	250
Gesprächsleitfaden der Expertengespräche	252

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Ansatzpunkte zum Aufbau kundenorientierter Unternehmensstrukturen	4
Abb. 1-2:	Aufgaben von Anreizsystemen zur Förderung von Kundenorientierung	5
Abb. 1-3:	Gang der Untersuchung	9
Abb. 2-1:	Komponenten der Fachhandelsleistung	11
Abb. 2-2:	Allgemeine Strukturmerkmale von Unternehmungen des Einzelhandels	12
Abb. 2-3:	Betriebsformen des Einzelhandels im Überblick	19
Abb. 2-4:	Institutionelle Systematisierung des Facheinzelhandels nach Betriebsformen und Handelssystemen	26
Abb. 2-5:	Strukturmerkmale des Fachhandels	27
Abb. 2-6:	Funktionalorganisation im Fachhandel	30
Abb. 2-7:	Hauptprozesse einer Einzelhandelsunternehmung	34
Abb. 2-8:	Wertkette einer Einzelhandelsunternehmung	35
Abb. 2-9:	Ganzheitliche Aufgabenerfüllung durch Kundenkontaktteams	40
Abb. 2-10:	Merkmale der Ablauforganisation im System der natürlichen Prozesse	42
Abb. 2-11:	Organisationsformen im Überblick	44
Abb. 2-12:	Aktivitäten des Verkaufsprozesses beim Lagergeschäft im Fachhandel	47
Abb. 2-13:	Aspekte zur Beurteilung praktizierte Kundennähe in der Nachkaufphase	48
Abb. 2-14:	Aktivitäten des Reklamationsprozesses beim Lagergeschäft im Fachhandel	50
Abb. 2-15:	Maßnahmen zur Steuerung des Mitarbeiterverhaltens	54
Abb. 3-1:	Ebenen von Anreizsystemen	61
Abb. 3-2:	Gliederung des Führungssystems der Unternehmung	67
Abb. 3-3:	Einordnung von Anreizsystemen in das Führungssystem von Handelsunternehmungen	74
Abb. 3-4:	Principle-Agent-Beziehungen in einer Fachhandelsunternehmung	77
Abb. 3-5:	Funktionen kundenorientierter Anreizsysteme	96
Abb. 3-6:	Anforderungen an kundenorientierte Anreizsysteme	102
Abb. 3-7:	Anforderungen an Bemessungsgrundlagen zur Leistungsevaluation	110
Abb. 3-8:	Überblick über die verschiedenen Anreizarten	113

Abb. 3-9:	Zusammenfassender Überblick über die verschiedenen Anreizarten.....	120
Abb. 4-1:	Bemessungsgrundlagen kundenorientierter Anreizsysteme	124
Abb. 4-2:	Kundenzufriedenheitswerte als Bemessungsgrundlagen kundenorientierter Anreizsysteme.....	138
Abb. 4-3:	Anreizarten als Ergebnis der Unterscheidung nach Zielsetzung der Anreizgewährung und Anzahl der Anreizempfänger.....	153
Abb. 4-4:	Differenzierungsmerkmale von Provision und Prämie.....	155
Abb. 4-5:	Provisionsarten des Fachhandels	158
Abb. 4-6:	Hauptprämienarten eines kundenorientierten Anreizsystems des Fachhandels.....	163
Abb. 4-7:	Morphologischer Kasten zur Systematisierung der Bausteine kundenorientierter Anreizsysteme.....	186
Abb. 4-8:	Anreizstrategie für Beispiel A	188
Abb. 4-9:	Anreizstrategie für Beispiel B	189
Abb. 4-10:	Anreizstrategie für Beispiel C.....	190
Abb: 4-11:	Merkmale verschiedener Fachhandelssysteme	198