

GoBS Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung Berlin  
German open Business School

Berufsbegleitender Studiengang zum Master of Arts (M.A.)  
Wirtschaftspsychologie

Hausarbeit

Thema:  
Motivation von Mitarbeitern –  
Auswirkung eines provisionsorientierten Anreizsystems auf Leistung  
und Zufriedenheit im Vertrieb

Betreuerin: Nicole Torjus  
Autorin: Simona Salzburg  
Matrikelnummer: 294045  
Berlin, den 26.2.2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit.....	1
1.3 Fokus der Arbeit.....	1
<b>2 Motivation und deren Ursachen</b> .....	<b>2</b>
2.1 Definition von Motivation und theoretische Ansätze .....	2
2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation .....	3
2.3 Anreize.....	3
<b>3 Arbeitsmotivation</b> .....	<b>4</b>
3.1 Beweggründe für berufliche Arbeit .....	4
3.2 Anreize für Arbeitsverhalten und Motivationsinstrumente .....	5
<b>4 Arbeitszufriedenheit</b> .....	<b>6</b>
4.1 Was ist Arbeitszufriedenheit? .....	6
4.2 Zusammenhang von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit .....	7
4.3 Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung .....	8
<b>5 Wirkung monetärer Anreize</b> .....	<b>9</b>
5.1 Auswirkung monetärer Anreize auf Motivation .....	9
5.2 Auswirkung monetärer Anreize auf Zufriedenheit .....	11
5.3 Auswirkung monetärer Anreize auf Leistung .....	12
<b>6 Wirkung provisionsorientierter Anreize im Vertrieb</b> .....	<b>13</b>
6.1 Aufgaben des Vertriebs.....	13
6.2 Provisionsorientierte Anreize im Vertrieb und deren Wirkung auf Leistung .....	13
6.3 Provisionsorientierte Anreize im Vertrieb und deren Wirkung auf Zufriedenheit .....	15
<b>7 Fazit</b> .....	<b>16</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>18</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung</b> .....	<b>19</b>

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: "Führungsbussen" (Quelle: Triandis, 1959, zitiert nach Rosenstiel, 2010).. 9

Tabelle 1: Klassifikation der wichtigsten Motivationstheorien (Rosenstiel, 2010, S. 37) 3

Tabelle 2: Materielle und immaterielle Anreize in Organisationen (eigene Darstellung,  
Chalupa, 2007, S. 37 ff.) ..... 5

Tabelle 3: Wirkungen einzelner Anreize auf die Leistungsmotivation aus Sicht der  
Mitarbeiter (in Anlehnung an Bau, 2003, S. 182) ..... 10

## **1 Einleitung**

### **1.1 Problemstellung**

Zunehmender Wettbewerb durch Globalisierung, die wachsende Informiertheit der Kunden und die Komplexität von Produkten durch Technisierung sind Aspekte sich seit Jahren wandelnder Herausforderungen, denen Unternehmen heute ausgesetzt sind. So müssen Organisationen sich mehr denn je darauf konzentrieren ihre Ressourcen effizient einzusetzen. Dazu gehören vor allem auch die Arbeitskräfte und deren Leistungsfähigkeit. Neben diesen Faktoren lässt der erwartete Mangel an Fachkräften für Unternehmen die Frage immer wichtiger werden, wie gute Mitarbeiter zu gewinnen und im Unternehmen zu halten sind. Gleichzeitig sollen sie zu einem Verhalten gebracht werden, das zur Erreichung der unternehmerischen Ziele beiträgt. Die Fragen nach Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung sind daher von elementarer Bedeutung für unternehmerischen Erfolg.

### **1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit**

In dieser Arbeit werden die Auswirkungen von Anreizen auf die Leistung und die Zufriedenheit untersucht. Inhaltlich geht es um die Definition der Begriffe Motivation, Anreiz, Arbeitszufriedenheit und die Darstellung der Zusammenhänge zwischen Motivation, Arbeitszufriedenheit und Leistung. Es wird der Frage nachgegangen, welche Veränderungen genereller Art im Hinblick auf die Beweggründe für Arbeit existieren. Darüber hinaus wird darauf geschaut, welche Anreize welche Wirkungen entfalten. Die Wirkung monetärer Anreize auf Motivation, Zufriedenheit und Leistung wird untersucht, um an Ende kurz darauf einzugehen, ob es Anreize gibt, die als gut oder auch als weniger gut anzusehen sind.

### **1.3 Fokus der Arbeit**

Den beschriebenen geänderten Anforderungen an Organisationen muss insbesondere auch durch vertriebliche Aktivitäten begegnet werden. Der Vertrieb generiert den Umsatz für ein Unternehmen und prägt in höchstem Maß, wie es durch die Kunden wahrgenommen wird. Die zuvor aufgeworfenen Fragen werden deshalb konkret mit Fokussierung auf Vertriebseinheiten und die provisionsorientierte (monetäre) Entlohnung betrachtet. Die Arbeit befasst sich mit der Auswirkung provisionsorientierter Anreizsysteme auf Leistung und Zufriedenheit im Vertrieb. Es soll eine Einschätzung erfolgen, welchen Einfluss Organisationen durch Anreize auf ihre Vertriebsmitarbeiter haben und ob provisionsorientierte Anreizsysteme zielführend eingesetzt werden können.

## **2 Motivation und deren Ursachen**

### **2.1 Definition von Motivation und theoretische Ansätze**

Als Motivation werden die Prozesse in einem Menschen bezeichnet, die dessen Verhalten bewirken. Gleichzeitig begründen sie die Ursachen menschlichen Handelns (Chalupa, 2007, S. 30; Thomae, 1966, S. 13). Die Motivation wird darüber hinaus als Zusammenspiel verschiedener Motive bezeichnet, die ein bestimmtes Verhalten zur Folge haben (Rosenstiel, 2010, S. 6).

Davon ausgehend, dass Menschen Mängel erleben, deren Beseitigung sie anstreben, wird diese als Befriedigung von Bedürfnissen verstanden und als Grund für Motivation angesehen. Mangelgefühle stellen die Antriebskraft dar und führen aus ganz elementaren, physischen Gründen zu einem Bedürfnis (Chalupa, 2007, S. 31). Dieser Mechanismus entspricht dem Motivationsprinzip des sogenannten bedürfnistheoretischen Ansatzes, der als Grund für Motivation das Erreichen eines inneren Körpergleichgewichts ansieht, die sogenannte Homöostase (Rosenstiel, 2010, S. 34).

Ein weiteres Motivationsprinzip richtet sich auf das menschliche Denken, auf ein kognitives Gleichgewicht – der gleichgewichtstheoretische Ansatz. Hier wird als Grund für Motivation der Abbau gedanklicher Widersprüche und die Beseitigung innerer Disharmonie angesehen. Die Theorie der kognitiven Dissonanz gehört in dieses Prinzip (Rosenstiel, 2010, S. 36). Festinger, als Begründer dieser Theorie schreibt dazu: „The presence of dissonance gives rise to pressure to reduce or eliminate dissonance.“, sinngemäß: Die Anwesenheit einer Dissonanz (Widerspruch) verursacht den Druck, diese Dissonanz zu reduzieren oder zu beseitigen (1957, S. 18).

Daneben ist das Streben nach Selbstverwirklichung und das Definieren immer neuer Ziele, deren Erreichen angestrebt wird, ein Prinzip der Motivationstheorien (Rosenstiel, 2010, S. 37). Das Streben nach permanentem Wachstum ist Inhalt dieser Theorie.

Beim anreiztheoretischen Ansatz wird davon ausgegangen, dass durch Anregungen von außen – die Anreize – das Erreichen eines Ziels angestrebt wird. Bei Rosenstiel wird dieses Prinzip als „soviel wie möglich“ bezeichnet, der Anreiz als begehrenswertes Objekt (2010, S. 35). Das Thema Motivation durch Anreize wird im folgenden Kapitel ausführlicher behandelt. Rosenstiel fasst die vier zuvor beschriebenen Motivations-theorien zusammen wie in Abbildung 1 dargestellt.

Name	Prinzip	Ziel
Bedürfnistheorien	Homöostase	Bewahrung des organischen Gleichgewichts
Anreiztheorien	Nutzenmaximierung	„So viel wie möglich“
Kognitive Theorien	Kognitives Gleichgewicht	Kognitive Harmonien und erlebte Gerechtigkeit
Wachstumstheorien	Psychisches Wachstum	„Werde, der Du bist“

**Tabelle 1: Klassifikation der wichtigsten Motivationstheorien (Rosenstiel, 2010, S. 37)**

## 2.2 Intrinsische und extrinsische Motivation

Basierend auf den zuvor beschriebenen Ursachenforschungen zur Motivation sei an dieser Stelle eine wichtige Unterscheidung im Hinblick auf die Herkunft von Motivation erwähnt. Demnach ist Verhalten aus Sicht einer Person einerseits von innen heraus – intrinsisch – oder andererseits von außen her – extrinsisch – motiviert. Heckhausen schreibt dazu (1989, S. 456): Intrinsisches Verhalten erfolgt „um seiner selbst“ willen und „nicht (als) bloßes Mittel zu einem andersartigen Zweck“. Intrinsische Motivation beruht beispielsweise auf Freude an der Aufgabe, eigener Einsicht in die Notwendigkeit und/oder den Sinn einer Tätigkeit. Extrinsische Motivation ist eher durch den Wunsch nach Konsequenzen von Handlungen geleitet, beispielsweise nach Belohnung für eine Tätigkeit (Heckhausen, 1989, S. 455 ff.).

Die Unterscheidung ist zur Einstufung von Anreizen für Arbeitsmotivation bedeutsam. In der Wissenschaft wird der sogenannte „Verdrängungseffekt“ diskutiert, wonach intrinsische Motivation von extrinsischer Motivation zurückgedrängt, also beeinträchtigt wird. Jedoch wäre es eine zu einseitige Sichtweise, die extrinsische Motivation als negativ und ausschließlich intrinsische Motivation als positiv anzusehen. Intrinsische Motivation ist eine kaum berechenbare und schwer messbare Größe, weshalb die Steuerung von Mitarbeitern schwerlich nur darüber erfolgen kann (Bau, 2003, S. 57 f.).

## 2.3 Anreize

Im Zusammenhang mit der Motivation in Organisationen ist die Frage nach Anreizen, die erwünschtes Handeln auslösen, ein wichtiges Thema. Als Anreize in Arbeitssituationen werden die Elemente einer Situation angesehen, die sich aktivierend auf die Motive auswirken und so zu wirksamem Verhalten führen (Jost, 2008, S. 79). Es handelt sich also um situative Faktoren, die Handlungen beeinflussen (Bau, 2003, S. 8).

Rosenstiel sieht in Anreizen eine weitere Funktion: Nicht nur die Aktivierung des motivierenden Verhaltens, sondern sogar die Zufriedenheit einer Person wird durch bestimmte Anreize erreicht, wenn mit deren Hilfe das gewünschte Ziel erreicht wird (Rosenstiel, 2010, S. 106). Insbesondere diese Sichtweise verdeutlicht, dass Anreize bei verschiedenen Personen unterschiedlich wirken können, denn die individuellen Bedürfnisse sind bedeutend für die Definition von Zielen.

Es soll hier betrachtet werden, wie Anreize in Organisationen eingesetzt werden können, so dass ein bestimmtes Arbeitsergebnis erreicht wird. Nach obiger Unterscheidung in extrinsische und intrinsische Motivation wirken hierbei sowohl intrinsische als auch extrinsische Arbeitsanreize, wie im Folgenden beschrieben (Jost, 2008, S. 81 f.).

#### Intrinsische Arbeitsanreize

- Sie resultieren aus den Aufgaben selbst,
- hängen mit dem persönlichen Erfolg einer Tätigkeit zusammen und
- können so zur Erreichung eines persönlichen Ziels beitragen.

#### Extrinsische Arbeitsanreize

- Sie liegen außerhalb der Aufgabe,
- sind mit dem Arbeitsverhalten oder dessen Folgen verbunden und
- haben Belohnung oder Sanktion zur Folge.

Zu den extrinsischen Arbeitsanreizen gehört die provisionsorientierte Entlohnung, auf deren Wirkung später eingegangen wird.

### **3 Arbeitsmotivation**

#### **3.1 Beweggründe für berufliche Arbeit**

Die Beweggründe für berufliche Arbeit sind heutzutage vielfältig. Während die Arbeit vor einigen Jahrzehnten nahezu ausschließlich der Existenzsicherung diene und zu meist zur Befriedigung der elementaren Grundbedürfnisse notwendig war, hat sich dies mit Zunahme des allgemeinen Wohlstandes deutlich geändert. Arbeit dient heute nicht nur der Erzielung von Einkünften, sondern auch der Befriedigung von Bedürfnissen nach Aktivität, sozialen Kontakten, der Erbringung von Leistung, Anerkennung und Selbstverwirklichung. Berufliche Arbeit wird als gesellschaftliche Norm angesehen (Ro-

senstiel, 2010, S. 52 ff.). Zurückgreifend auf die in Kapitel 2.1 beschriebenen Motivations-theorien, kann Arbeit zu allen darin definierten Zielen führen.

Ein wichtiger Aspekt bei der Betrachtung der Beweggründe für berufliche Arbeit ist die Tatsache, dass einzelne Ziele individuell sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können. Während es auf der einen Seite Personen gibt, die hauptsächlich aus materiellen Gründen einer beruflichen Arbeit nachgehen, gibt es andererseits Menschen, denen die Tätigkeit selbst wichtiger ist als die Höhe des Einkommens. Zwischen diesen beiden Extremen existieren zahlreiche Facetten persönlicher Ziele. So lässt sich festhalten, dass – trotz der allgemein gültigen Entwicklung der Beweggründe für berufliche Arbeit – individuelle Ausprägungen bestimmend sind für das Verhalten.

### 3.2 Anreize für Arbeitsverhalten und Motivationsinstrumente

Basierend auf den zuvor beschriebenen Beweggründen für Arbeit stellt sich in Organisationen die Frage, welche Motive und Anreize in der Weise wirken, dass sich erwünschtes Arbeitsverhalten einstellt. Denn dies soll letztlich der Beitrag der Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg sein. Anreize, die eine Organisation bieten kann, sind quasi die Gegenleistung für die Bereitschaft der Mitarbeiter zu leistungs- und erfolgsorientiertem Arbeitsverhalten. Anreize sollten deshalb Bedürfnisse ansprechen und können sowohl in materieller als auch in immaterieller Form gesetzt werden (Chalupa, 2007, S. 36). Einen Überblick dazu gibt die Tabelle 2:

Materielle Anreize	Immaterielle Anreize
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ finanzielle Aufwendungen einer Organisation für die Mitarbeiter, zum Beispiel               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gehalt</li> <li>▪ Leistungsprämien</li> <li>▪ Erfolgsbeteiligungen</li> <li>▪ Sachleistungen</li> <li>▪ Freiwillige Sozialleistungen</li> <li>▪ Kantine</li> <li>▪ Freizeitangebote</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Merkmale der Organisation und/oder des Aufgabenbereichs, zum Beispiel               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zweck der Unternehmung</li> <li>▪ Struktur, Verfahren</li> <li>▪ Prestige</li> <li>▪ Interessante Aufgabenstellung</li> <li>▪ Selbständiges Arbeiten</li> <li>▪ Verantwortung</li> <li>▪ Herausforderung, Abwechslung</li> </ul> </li> </ul>

**Tabelle 2: Materielle und immaterielle Anreize in Organisationen (eigene Darstellung, Chalupa, 2007, S. 37 ff.)**



Demnach stehen Organisationen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, das gewünschte Verhalten von Mitarbeitern herbeizuführen und zu fördern, also so zu motivieren, dass sie erwartete Leistungen erbringen. Allgemein betrachtet ergeben sich aus denn oben benannten Anreizen folgende Motivationsinstrumente (Jost, 2008, S. 607):

- Entlohnungssystem
- Arbeitsstrukturierung/Aufgabenverteilung
- Personalentwicklung
- Entscheidungspartizipation
- Direkte Mitarbeiterführung

Der Einsatz dieser Instrumente wirkt nicht für alle Mitarbeiter gleich. Vielmehr muss bei Beantwortung der eingangs gestellten Frage nach Motiven und Anreizen für erwünschtes Arbeitsverhalten auch dem Aspekt Rechnung getragen werden, dass sich die Ziele des einzelnen Mitarbeiters eventuell von den Unternehmenszielen unterscheiden. So wird nach Rosenstiel das Arbeitsverhalten einerseits durch die Motivation bestimmt. Andererseits spielen die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten eine bedeutende Rolle, denn sie beeinflussen die Bedürfnisse des Einzelnen. Bei dieser Sichtweise multiplizieren sich die Fähigkeiten und Fertigkeiten mit der Motivation zum Leistungsverhalten (Rosenstiel, 2010, S. 39). Demnach ist die individuelle Anpassung einzelner Motivationsinstrumente an den Anreizempfänger ein wesentlicher Faktor zur Erzielung gewünschten Arbeitsverhaltens.

## **4 Arbeitszufriedenheit**

### **4.1 Was ist Arbeitszufriedenheit?**

Eine eindeutige Definition lässt sich nicht vornehmen, denn Zufriedenheit wird individuell erlebt und ist schwer messbar, da nicht objektiv operationalisierbar. Jedoch lässt sich sagen, dass Zufriedenheit der Zustand eines inneren Friedens, einer Entspannung ist, während Unzufriedenheit mit einer gewissen Unruhe und Spannung verbunden ist (Chalupa, 2007, S. 52). Zur Erfassung von Arbeitszufriedenheit gibt es in der Wissenschaft unterschiedliche Auffassungen, von denen einige hier beschrieben werden.

Nach dem Modell von Agnes Bruggemann findet bei jeder Person zur Bewertung ihrer Arbeitszufriedenheit ein innerlicher Soll-Ist-Vergleich statt. Je nach Ergebnis dieses Vergleichs entstehen verschiedene Qualitäten: progressive und stabilisierte Arbeitszufriedenheit; resignative- und Pseudoarbeitszufriedenheit sowie fixierte- und konstruktive-

ve Arbeitsunzufriedenheit (Bruggemann, 1975, S. 132). Wendet man dieses Modell an, wäre die Erfassung des Soll-Zustandes, der die Basis für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit wäre, die Herausforderung. Auch ist für die Organisation die Überlegung interessant, ob eine resignative Zufriedenheit von Mitarbeitern erstrebenswerter ist als eine konstruktive Unzufriedenheit (Rosenstiel, 2010, S. 76). Auf diese Frage wird in Kapitel 4.3 Bezug genommen.

Beim eindimensionalen Modell der Zufriedenheit nach Vroom werden Zufriedenheit und Unzufriedenheit als Extrempunkte auf einer Skala angesehen. Die Zufriedenheit einer Person wird stärker, je mehr deren Bedürfnisse erfüllt werden und je größer die Bedeutung dieser Bedürfnisse für sie ist. Zumeist wirken sich eine gute Bezahlung, Karrieremöglichkeiten, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Aufgabenvielfalt und soziale Bindungen so aus, dass Zufriedenheit entsteht. Unzufriedenheit entsteht entsprechend bei Abwesenheit dieser Merkmale (Vroom, 1964, zitiert nach Rosenstiel, 2010, S. 79).

Eine erweiterte Betrachtung von Arbeitszufriedenheit lässt sich durch die Zweifaktorentheorie von Herzberg anstellen. Demnach existieren zum einen sogenannte Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit vermeiden. Zu ihnen gehören Entlohnung, Unternehmenspolitik und Verwaltung, äußere Arbeitsbedingungen und gute soziale Kontakte in der Arbeitswelt. Zur Erreichung von Zufriedenheit sind – neben den Hygienefaktoren – die sogenannten Motivatoren ausschlaggebend. Zu ihnen gehören Aspekte, die vor allem intrinsische Anreize darstellen, wie die Leistung selbst, die Art der Arbeit, Anerkennung, Verantwortungsübernahme, Aufstiegs- und Qualifikationsmöglichkeiten. Nach den Forschungen von Herzberg und seinen Mitarbeitern wirken sich diese Motivatoren besonders günstig auf die Leistung, beziehungsweise leistungssteigernd aus (Herzberg, Maisner & Syndermann, 1959, zitiert nach Rosenstiel, 2010, S. 78 f.). Auf diesen Aspekt des Modells wird im nächsten Kapitel zurückgegriffen.

#### **4.2 Zusammenhang von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit**

Wie zuvor ausgeführt, ist das Erleben von Arbeitszufriedenheit eine sehr individuelle, schwer messbare Wahrnehmung Einzelner. Dennoch ist eine Verflechtung von Motivation und Zufriedenheit anzunehmen: Zufriedenheit wird erreicht, wenn Bedürfnisse befriedigt werden, wenn Verhalten zu bestimmten Zielen führt, die den Erwartungen des Einzelnen entsprechen. Bei dieser Betrachtung und in Verbindung mit den Ausführungen in Kapitel 2.1 lässt sich feststellen, dass Zufriedenheit als Ergebnis von

Motivation gesehen werden kann (Chalupa, 2007, S. 52). Auch bei Betrachtung der Ausführungen zur Doppelfunktion von Anreizen in Kapitel 2.2 lässt sich der Zusammenhang zwischen Motivation und Zufriedenheit erkennen. Erhält eine Person die für sie bedeutenden Anreize, wird damit die Motivation aktiviert und gleichzeitig – bei Erreichen des Ziels – Zufriedenheit erreicht.

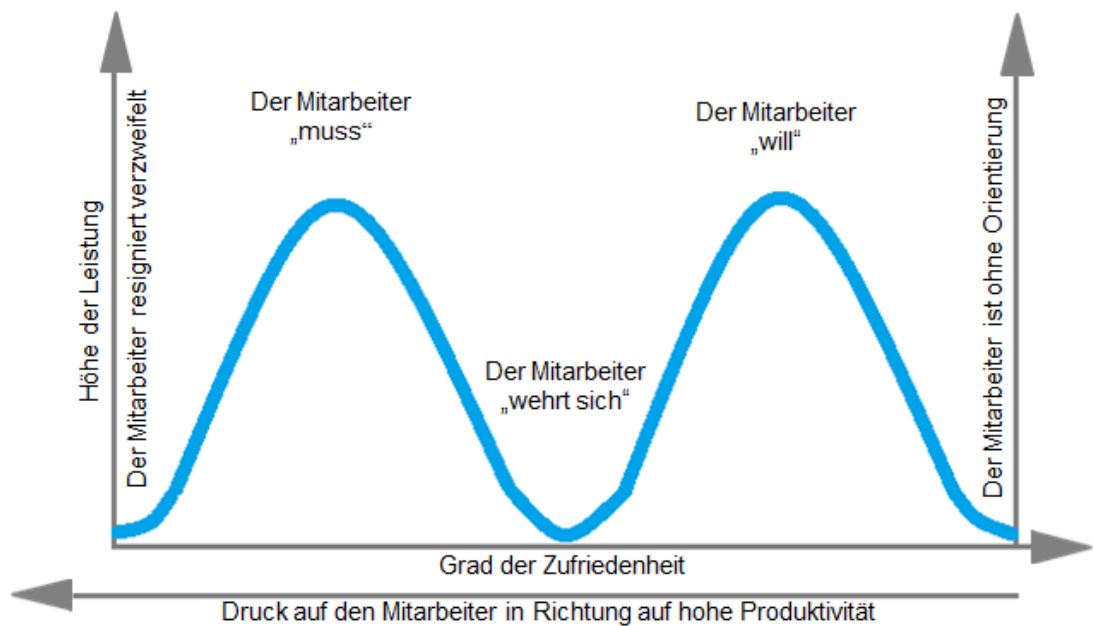
Diesen Zusammenhang stellt auch Maier durch die Auswertung verschiedener Fachliteratur fest: Demnach gibt es „kein eigenständiges Theoriekonzept der Arbeitszufriedenheit“, sondern sind „theoretische Ansätze zur Arbeitszufriedenheit in ihrer Grundkonzeption motivationale Theorien“ (Fischer, 1989; Six & Kleinbeck, 1989, zitiert nach Maier, 2009, S. 51).

So lässt sich schlussfolgern: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit sind miteinander verflochten. Eine Trennung dieser beiden Komponenten ist kaum möglich.

#### **4.3 Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung**

Anders als im vorangegangenen Kapitel lässt sich der Zusammenhang der beiden hier betrachteten Komponenten nicht ohne Weiteres belegen. Nach Rosenstiel sollten beide als eigenständige Ziele in einer Organisation betrachtet werden und gehen keineswegs stets miteinander her. Gelegentlich ist hohe Zufriedenheit mit geringer Leistung, geringe Zufriedenheit mit hoher Leistung verbunden. Gelegentlich besteht kein Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung und häufig besteht ein Zusammenhang zwischen geringer Zufriedenheit und geringer Leistung sowie hoher Zufriedenheit und hoher Leistung. Ob der Zusammenhang dabei immer ursächlich ist, kann nicht mit Sicherheit festgestellt werden (Rosenstiel, 2010, S. 92).

Der sogenannte „Führungsbussen“ stellt grafisch dar, dass hohe Leistung mal mit Zufriedenheit, mal mit Unzufriedenheit verbunden ist, wie Abbildung 1 zeigt. In diesem Modell wird davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit einer Person mit steigendem Druck durch die Organisation (oder den Vorgesetzten) sinkt, die Leistung jedoch nicht geringer wird. Gibt es keinen Druck, steigt zwar die Zufriedenheit, jedoch nicht die Leistung, wenn beispielsweise klare Ziele fehlen. Bei Entstehen von leichtem Druck, wie beispielsweise durch Wettbewerb unter Mitarbeitern oder durch Zielvereinbarungen, ist Leistungssteigerung erkennbar. Wird der Druck sehr stark, sinkt die Leistung wieder, beispielsweise als Abwehrreaktion (Rosenstiel, 2010, S. 95 f.).



**Abbildung 1: "Führungsbussen" (Quelle: Triandis, 1959, zitiert nach Rosenstiel, 2010)**

Auch rückblickend auf die unter Punkt 4.1 gewürdigte Theorie von Bruggemann sei bei der Frage nach dem Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung noch einmal die Überlegung angestellt, dass ein konstruktiv unzufriedener Mitarbeiter sehr wahrscheinlich zu höherer Leistung bereit ist als ein resignativ unzufriedener oder vielleicht sogar als ein stabilisiert zufriedener Mitarbeiter. Der Wunsch nach Veränderung im Zustand der Unzufriedenheit kann eher ein Leistungsmotiv sein als der Wunsch nach Konstanz im Zustand der Zufriedenheit.

## 5 Wirkung monetärer Anreize

### 5.1 Auswirkung monetärer Anreize auf Motivation

Eine empirische Untersuchung zum Einfluss betrieblicher Anreizsystemen auf das Entscheidungsverhalten der Organisationsmitglieder soll hier zur Einschätzung des Zusammenhangs zwischen monetären Anreizen und Motivation von Mitarbeitern herangezogen werden (Bau, 2003, S. 167 ff.). Durch Befragung wurde ermittelt, wie Mitarbeiter die Wirkung verschiedener Anreize auf ihr Verhalten beurteilen. Diese markieren zum einen die Stärke des Anreizes auf einer Skala von 1 bis 5 (keine bis starke Wirkung). Zum anderen sollte die Wirkung von Anreizen auf die Motivation zusätzlich in eine Rangfolge gebracht werden. Befragt wurden Mitarbeiter aller Hierarchiestufen aus insgesamt zehn Unternehmen unterschiedlicher Größe (15 bis 350 Mitarbeiter), überwiegend aus dem Dienstleistungssektor. Aus Gründen der Fokussierung wird hier le-

diglich die Einschätzung der finanziellen Anreize auf die Motivation durch die Mitarbeiter (Selbsteinschätzung) eingegangen, wobei die Untersuchung nach Eintritts-, Verbleibe- und Leistungsmotivation unterscheidet.

Im Ergebnis rangieren die finanziellen Anreize – als Anreizkategorie – für die Eintrittsmotivation und die Verbleibemotivation auf Rang zwei hinter den Anreizen durch die Arbeit selbst. Bei der Leistungsmotivation wird die Kategorie der finanziellen Anreize an erster Stelle genannt.

Werden nicht Anreizkategorien, sondern einzelne Anreize betrachtet, findet sich der Anreiz „Festes Grundgehalt“ mit einem Skalenwert von 3,94 an erster Stelle für die Eintrittsmotivation. Dieser Anreiz fällt bei der Leistungsmotivation auf die achte Stelle (von zehn) zurück mit einem Skalenwert von 3,86. An vierter Stelle, mit einem Skalenwert von 4,23, wird hier die variable Vergütung genannt, siehe auch Tabelle 3.

Rang	Anreizbezeichnung	Wirkung auf Leistungsmotivation
1	Hoher Autonomiegrad	4,29
2	Anerkennung individueller Leistungen	4,27
3	Hohe Verantwortung	4,24
4	Variable leistungsabhängige Vergütung	4,23
5	Karrieremöglichkeiten	4,05
6	Kollegiales Zusammenarbeiten	4
7	Gleichberechtigte Kommunikation	3,87
8	Festes Grundgehalt	3,86
9	Bereitschaft, Informationen zu teilen	3,69
10	Partizipativer Führungsstil	3,67

**Tabelle 3: Wirkungen einzelner Anreize auf die Leistungsmotivation aus Sicht der Mitarbeiter (in Anlehnung an Bau, 2003, S. 182)**

Die Gesamtbetrachtung der Befragungsergebnisse zeigt, dass verschiedene Anreize auf Motivation und Motivationsarten unterschiedlich wirken. Monetäre Anreize werden als Eintrittsmotiv sehr stark beurteilt, werden auch für die Verbleibe- und Leistungsmotivation kaum schwächer eingeschätzt, treten jedoch hierbei hinter andere Anreize zurück. Gleichzeitig scheinen bestimmte Anreize für konkrete Motivationsarten besonders wirkungsvoll zu sein, beispielsweise eine hohe Autonomie für die Leistungsmotivation.

## 5.2 Auswirkung monetärer Anreize auf Zufriedenheit

Zur Beantwortung der Frage nach dem Zusammenhang monetärer Anreize auf die Arbeitszufriedenheit werden hier die Ergebnisse einer im Jahr 2010 veröffentlichten Meta-Analyse betrachtet. Das US-amerikanische Autorenteam Timothy A. Judge, Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Ahaw und Bruce L. Rich stellten diese im „Journal of Vocational Behavior“ vor (Judge, 2010). Motivation für diese Arbeit waren die bis dahin vorliegenden verschiedenen Studien zu diesem Thema, die teilweise zu sehr widersprüchlichen Schlussfolgerungen über den Zusammenhang von Bezahlung und Zufriedenheit gelangt sind. So wurde beispielsweise festgestellt, dass Geld einerseits der meistgenannte Grund für Arbeit ist, diesem extrinsischen Anreiz andererseits eine negative Wirkung auf das intrinsische Interesse an der Arbeit zugesprochen wird. Sogar ein negativer Einfluss von Geld auf das Selbstwert- und Zugehörigkeitsgefühl wurde ermittelt. Daneben gibt es auch Studienergebnisse, die feststellen, dass reiche Amerikaner glücklicher sind als andere und Durchschnittsverdiener glücklicher als arme Menschen. Auch ein positiver Zusammenhang zwischen der Höhe der Bezahlung und der Arbeitszufriedenheit wurde publiziert.

Die Wissenschaftler um Timothy A. Judge untersuchten mit der zitierten Studie das Verhältnis zwischen Lohnniveau und Entlohnungs- und Arbeitszufriedenheit. Konkret lautete die erste Frage der Meta-Analyse: Auf der individuellen Ebene – steht das Lohnniveau im Zusammenhang mit (a) der Lohnzufriedenheit oder (b) der generellen Arbeitszufriedenheit. Es wurden zwei weitere Fragen untersucht, die hier jedoch zugunsten der Fokussierung dieser Arbeit nicht betrachtet werden.

Insgesamt sichteten die Wissenschaftler 1.156 Veröffentlichungen zu thematisch passenden Stichworten, wie beispielsweise „pay“, „income“, „satisfaction“ aus der Zeit 1887 bis 2007. Davon werteten sie diejenigen Studien aus, die mit Primärdaten erstellt worden waren und auf die Messung der Beziehung zwischen Entlohnung und Zufriedenheit abzielten. So verwendeten sie insgesamt 86 Studien mit 119 Korrelationen aus 92 Stichproben.

Im Ergebnis wurde eine positive Korrelation zwischen der Höhe der Vergütung und der Lohnzufriedenheit (0,24) sowie der generellen Arbeitszufriedenheit (0,15) festgestellt. Der Zusammenhang zwischen Vergütung und Lohnzufriedenheit war signifikant höher

als zwischen Vergütung und Arbeitszufriedenheit allgemein. Die Autoren bezeichnen letzteren als „quite modest“: recht bescheiden.

Die Studienergebnisse haben für Arbeitgeber mehrere praktische Aspekte: Obwohl die Entlohnung nur in begrenztem Maß zur Zufriedenheit beiträgt, hat sie dennoch eine motivierende Wirkung, die nicht unterschätzt werden sollte. Die unterschiedliche Motivationskraft verschiedener Anreize (siehe auch 2.3), muss zwar einerseits berücksichtigt werden. Andererseits wirkt die Höhe der Entlohnung auf viele Menschen motivierend.

### **5.3 Auswirkung monetärer Anreize auf Leistung**

Unter 5.1 wurde im Zusammenhang mit der Wirkung monetärer Anreize auf die Motivation eine Studie betrachtet, die auch hier relevant ist. Die Kategorie finanzieller Anreize wurde darin zur Leistungsmotivation an erster Stelle genannt. Schlussfolgernd daraus ist von einer positiven Wirkung monetärer Anreize auf die Leistung auszugehen.

Darüber hinaus soll zur Betrachtung dieses Themas eine Arbeit herangezogen werden, die sich mit leistungsabhängiger Vergütung befasst hat (Fohlmeister-Tiede, 2000). Es wird darin ein Modell beschrieben, bestehend aus festem Grundlohn und einer zusätzlichen leistungsabhängigen Komponente, das von der Autorin als leistungssteigernd durch einen „gewissen konstruktiven Druck“ (Fohlmeister-Tiede, 2000, S. 95) eingestuft wird. Betont wird, dass für die Umsetzung der leistungsabhängigen Vergütung die Messbarkeit der individuellen Arbeitsleistung von großer Bedeutung ist. Diese wiederum lässt sich mit Hilfe eines Zielvereinbarungs- und Zielerreichungssystems gewährleisten (Fohlmeister-Tiede, 2000, S. 100 ff.).

Im Ergebnis wird eine Steigerung der Qualität der Arbeitsleistung durch die leistungsabhängige Vergütung festgestellt, die einhergeht mit positiver Entwicklung des Unternehmenserfolgs. Als Hauptgrund dafür wird eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenszielen genannt und weitere positive Aspekte angeführt, wie ein erhöhter Informationsaustausch über Zielabweichungsgründe, der zu einem verbesserten Qualitätsmanagement führt, sowie ein erhöhtes Lohngerechtigkeits-Empfinden der Mitarbeiter, das durch Transparenz und objektive Vergütungsmerkmale verursacht wird (Fohlmeister-Tiede, 2000, S. 172 ff.).

## **6 Wirkung provisionsorientierter Anreize im Vertrieb**

### **6.1 Aufgaben des Vertriebs**

Bevor die Erörterung der Frage nach Anreizen für den Vertrieb und deren Wirkung stattfinden kann, ist zu klären, welche Aufgabenbereiche als „Vertrieb“ anzusehen sind. In der Fachliteratur gibt es keine einheitliche Definition. Deshalb wird hier eingegrenzt.

Als Vertrieb werden die Geschäftsbereiche angesehen, die mit dem unmittelbaren Verkauf von Produkten und Dienstleistungen befasst sind und in direktem Kontakt mit den Kunden stehen. Zu den Aufgaben des Vertriebs gehören im Wesentlichen:

- Akquisition von Neukunden
- Betreuung bestehender Kundenverbindungen, Kundenpflege
- Beratung der Kunden über Produkte/Dienstleistungen der Organisation
- Angebotserstellung
- Auftragsannahme und Bearbeitung/Weiterleitung
- Organisation der Bereitstellung der Produkte/Dienstleistung
- Bearbeitung und/oder Weiterleitung von Reklamationen
- Mitwirkung bei der Preisgestaltung und Rabattkalkulation
- Mitwirkung bei Entwicklung/Anpassung von Produkten/Dienstleistungen
- Mitwirkung bei der Ablauforganisation der Verkaufsprozesse

Je nach Organisationsgröße sowie Art der Produkte und Dienstleistungen können die Aufgaben verschieden gewichtet oder ausgeprägt sein. In jedem Fall trägt der Vertrieb den wesentlichsten Teil zur Außenwirkung der Organisation sowie deren Wahrnehmung durch die Kunden bei und ist durch den unmittelbaren Kundenkontakt Bindeglied zwischen Organisation und Zielgruppe. Die Einbeziehung des Vertriebs in die genannten, über den direkten Verkauf hinausgehenden Tätigkeiten ist daher bedeutungsvoll und soll hier unterstellt werden. In jedem Fall jedoch ist die Generierung des Umsatzes die Hauptaufgabe des Vertriebs.

### **6.2 Provisionsorientierte Anreize im Vertrieb und deren Wirkung auf Leistung**

Zur Motivation von Vertriebsmitarbeitern werden sehr häufig monetäre Anreize gesetzt, die in Abhängigkeit vom erreichten Umsatz gezahlt werden: Provisionen. Hier wird nun der Frage nachgegangen, wie sich diese Anreize im Vertrieb auswirken.



Zurückgreifend auf Punkt 5.1 dieser Arbeit sehen Mitarbeiter monetäre Anreize als leistungsmotivierend an. Es werden zwar vorrangig Autonomie, Verantwortung und Anerkennung als Motive für Leistung ausgemacht. Den monetären Anreizen als Anreizkategorie kommt jedoch eine hohe Bedeutung als Leistungsmotivation zu.

Auch die in Kapitel 5.2 betrachtete Metaanalyse kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Obwohl die Höhe der Bezahlung eher positiv auf die Entlohnungszufriedenheit wirkt als auf die Arbeitszufriedenheit, weisen die Autoren darauf hin, dass die monetären Anreize als Leistungsmotivatoren nicht zu unterschätzen sind.

Leistungsbereitschaft durch konstruktiven Druck, der sich durch konkrete Zielvereinbarungen erreichen lässt, wird in Kapitel 5.3. beschrieben. Die provisionsorientierte Entlohnung eignet sich demnach als Leistungsmotiv im Vertrieb, denn hier kann eine Zielvereinbarung klar definiert werden: eine bestimmte Umsatzgröße. Die konkrete Messbarkeit der Zielerreichung ist möglich, nämlich wiederum der Umsatz. Dadurch wird ein Gerechtigkeitsempfinden bei den Mitarbeitern erzeugt, denn die Beurteilung der Zielerreichung ist objektiv möglich. Die Gefahr, dass die Entlohnung nach subjektivem Ermessen erfolgt, besteht nicht. Auch unter diesem Aspekt ist der monetäre Anreiz zur Erhöhung der erwünschten Leistung durchaus geeignet.

Zurückblickend auf den Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Leistung, der in Kapitel 4.3 erörtert wurde, lässt sich festhalten, dass ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit nicht zwingend zu hoher Leistung führt. Ein gewisses Maß an Zufriedenheit oder auch Unzufriedenheit verbunden mit moderatem Druck wirkt sich am ehesten positiv auf die Leistung aus. Solch ein Druck lässt sich mit Hilfe monetärer Anreize in Form von individuellen Provisionsvereinbarungen durchaus erzeugen, so dass von einer leistungsmotivierenden Wirkung ausgegangen werden kann.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass provisionsorientierte Anreize im Vertrieb geeignet sind, die Leistung von Mitarbeitern positiv zu beeinflussen – die Erzielung des von der Organisation erwünschten Verhaltens. Zu dieser Schlussfolgerung kommen auch Dannenberg & Zupancic (2007) und nehmen eine wichtige Ergänzung vor: Monetäre Anreize wirken einerseits als Motivator, wobei sie nicht nur extrinsisch motivieren, sondern gleichzeitig indirekt positiv auf die Motivation wirken, weil sie die Leistung erlebbar machen (Messbarkeit ist gegeben). Andererseits wirken monetäre Anreize im

Vertrieb auch als Steuerungsinstrument. Vertriebsmitarbeiter haben aufgabenbedingt einen relativ hohen Freiheitsgrad. Monetäre Anreize steuern das Verhalten so, dass die erwünschten Aktivitäten in diesem Umfeld entfaltet werden (Dannenberg & Zupancic, 2007, S. 168 ff.).

### **6.3 Provisionsorientierte Anreize im Vertrieb und deren Wirkung auf Zufriedenheit**

In den vorangegangenen Ausführungen wurde der Frage nach Arbeitszufriedenheit bereits nachgegangen. Dabei wurde in Kapitel 4.2 ein Zusammenhang von Motivation und Arbeitszufriedenheit ausgemacht. Betrachtet man die zuvor beschriebene Wirkung provisionsorientierter Anreize auf die Motivation ist von einer indirekten Wirkung auf die Zufriedenheit auszugehen. Diese resultiert nicht unmittelbar aus den finanziellen Ergebnissen, sondern eher aus der motivatorischen Wirkung, aus dem Gerechtigkeitsempfinden durch eine solche Entlohnung und aus der Möglichkeit, die Leistung durch Messbarkeit erlebbar zu machen.

Wie in Kapitel 5.2 ausgeführt, wirken monetäre Anreize immerhin stark auf die Lohnzufriedenheit, wengleich weniger stark auf die Arbeitszufriedenheit insgesamt. Hierzu tragen noch weitere Faktoren bei, die bereits zuvor betrachtet wurden und die aber auch indirekt durch provisionsorientierte Entlohnung mit beeinflusst werden, wenn sie gezielt eingesetzt werden. So wird durch das gemeinsame (von Mitarbeitern und Vorgesetzten) Festlegen messbarer Umsatzziele und deren etwaige Anpassung bei Marktveränderungen ein partizipativer Führungsstil praktiziert, der letztlich auf die Arbeitszufriedenheit wirkt. Nach Herzberg (Kapitel 4.1) trägt die Übernahme von Verantwortung zur Zufriedenheit bei. Diese kommt durch die Einbeziehung bei der Zielfestsetzung zum Tragen und ist durch die Verantwortung für die Zielerreichung gegeben. Auch Vroom sieht die Mitbestimmungsmöglichkeit als Ursache für Zufriedenheit.

So lässt sich festhalten, dass provisionsorientierte Entlohnung durchaus direkt zur Zufriedenheit beiträgt, jedoch in höherem Maß indirekt auf die Zufriedenheit wirkt. Eine mindestens ebenso starke Wirkung auf die Zufriedenheit wird durch intrinsische Faktoren wiederholt ausgemacht: Anerkennung, die Arbeit/Aufgabe selbst, selbständiges Arbeiten, Aufstiegs- und Qualifikationsmöglichkeiten. Diese sind durch monetäre Anreize nicht zu beeinflussen. Jedoch ist ein wesentlicher Teil dieser Faktoren bereits durch die Aufgaben selbst gegeben, die zur Tätigkeit im Vertrieb gehören. Zum einen

ist das selbständige Arbeiten unverzichtbar. Zum anderen wirkt die Einbeziehung der Mitarbeiter in weitergehende Prozesse, wie Preis- und Produktgestaltung, anerkennend und lässt diese Einfluss nehmen auf betriebliche Geschehnisse. So kann davon ausgegangen werden, dass die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter auch durch die Tätigkeiten an sich erreicht wird und im Umkehrschluss sich nur diejenigen Mitarbeiter dauerhaft diesen Aufgaben stellen, die darüber auch Zufriedenheit erreichen können.

## **7 Fazit**

Provisionsorientierte Anreizsysteme haben einen wesentlichen Einfluss auf Leistung in Vertriebseinheiten. Während die Leistung relativ direkt durch monetäre Anreize beeinflusst werden kann, dienen diese gleichzeitig als Steuerungsinstrument im Vertrieb.

Auf die Zufriedenheit von Vertriebsmitarbeitern können monetäre Anreize nur bedingt und indirekt wirken, in dem sie andere Zufriedenheitsfaktoren positiv beeinflussen. Generell kann auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern eher nur indirekt Einfluss genommen werden, denn diese wird tendenziell durch intrinsische Motive beeinflusst, die für ein Unternehmen schwer messbar sind. Hier wirken eine geeignete Personalpolitik, der Führungsstil und die Unternehmenskultur positiv auf die Motivation.

Die extrinsische und intrinsische Motivation von Mitarbeitern muss in Organisationen generell gleichermaßen Beachtung finden. Dennoch sollte die leistungsabhängige Vergütung nicht unterschätzt werden, denn sie ist nicht nur aus motivatorischen, sondern auch aus Kostengründen sinnvoll, da sie an Erfolge oder Misserfolge gekoppelt ist.

Die Steuerung der Mitarbeiter ist gezielt über die geschaffenen Anreizsysteme möglich. Eine Organisation sollte über gesetzte Anreize deutlich vermitteln, welche Ziele im Vordergrund stehen und vordringlich erreicht werden sollen. So sollten auch bereits bestehende Anreizsysteme regelmäßig der Prüfung unterzogen werden, ob sie auf das gewünschte Zielverhalten ausgerichtet sind. Die Frage, ob bestimmte Anreize grundsätzlich gut oder schlecht sind, lässt sich nicht mit Allgemeingültigkeit beantworten. Vielmehr kommt es immer darauf an, welche Ziele eine Organisation anstrebt. Entsprechend ist ein Anreiz immer dann gut, wenn er Mitarbeiter zu dem Verhalten motiviert, das von der Organisation gewünscht ist, also der Zielerreichung dient.

Ob ein Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein wird, hängt in hohem Maß von den Mitarbeitern ab. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen deren Zufriedenheit und deren Bereitschaft zur Leistung wird letztlich zielführend sein. Beide lassen sich durch geeignete Anreizsysteme, die nicht allein monetäre Komponenten enthalten, beeinflussen. Die Motive der Mitarbeiter, deren Wahrnehmung von Zufriedenheit, deren Wunsch nach Autonomie und deren Fähigkeiten und Fertigkeiten können individuell sehr verschieden sein. Sie alle wirken auf Verhalten und Leistung. Deshalb sind eine sorgfältige Personalauswahl, eine ausgefeilte Personalentwicklung, ein laufender Informationsaustausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, ein transparenter Führungsstil sowie eine akzeptierte Unternehmenskultur elementare Aspekte, die nicht nur der Steuerung des Mitarbeiterverhaltens dienen, sondern auch auf den Verbleib der Mitarbeiter im Unternehmen wirken. Jedoch bleibt auch bei dieser differenzierten Betrachtung die Entlohnung immer eines der wichtigsten Elemente zur Mitarbeitersteuerung.

## Literaturverzeichnis

- Bau, F. (2003). *Anreizsysteme in jungen Unternehmen*. Lohmar: Josef Eul.
- Bruggemann, A. G. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Chalupa, M. (2007). *Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwiportunismus*. München: Rainer Hampp.
- Dannenberg, H., & Zupancic, D. (2007). *Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierung im Vertriebs- und Kundenmanagement* [Eletronoc Version]. Wiesbaden: Springer.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance* [Electronic version]. Stanford: Stanford University Press.
- Fohlmeister-Tiede, B. (2000). *Leistungsabhängige Vergütung im Innendienst von Erstversicherungsunternehmen*. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft.
- Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. (2. Auflage). Berlin: Springer.
- Jost, P.-J. (2008). *Organisation und Motivation*. (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler GWV.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Possakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature [Eletronic version]. *Journal of Voctional Behavior*, 77, S. 157-167.
- Maier, M. (2009). *Gruppenarbeit als Gestaltungsmaßnahme zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation*. Göttingen: Cuvillier.
- Rosenstiel, L. v. (2010). *Motivation im Betrieb, Mit Fallstudien aus der Praxis*. (11. Auflage). Leonberg: Rosenberger.
- Thomae, H. (1966). *Die Motivation menschlichen Handelns*, (3. Auflage). Köln: Kiepenheuer & Witsch.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne un-erlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als sol- che gekennzeichnet habe. Ich versichere auch, dass die von mir eingereichte schriftli- che Version mit der digitalen Version übereinstimmt. Weiterhin erkläre ich, dass die Ar- beit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Arbeit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die Digitalversion dieser Ar- beit zwecks Plagiatsprüfung auf die Server externer Anbieter hoch geladen werden darf. Die Plagiatsprüfung stellt keine Zurverfügungstellung für die Öffentlichkeit dar.

Berlin, den 26.2.2014