

# Vergütungssysteme im Vertrieb

## Theorie und Praxis

Udo Reichling, Armin Vogel

### Vorwort

Vergütungs- und Anreizsysteme als extrinsische Motivation im Vertrieb sind ein in der Fachliteratur breit publiziertes Thema. Von "Vertriebszeitung" bis "Harvard Business Review" beschäftigen sich viele Publikationen mit Aspekten dieses Themenfeldes. Wir wollen daher mit diesem Papier den reichen Fundus konzeptioneller Betrachtungen keine weitere hinzufügen, sondern praxisrelevante, umsetzungsorientierte Fragestellungen ansprechen, die uns in unserer beratenden Praxis immer wieder begegnen: Was will ich mit dem Vergütungssystem erreichen? Wie messe ich das? Welche Risiken bestehen und wie minimiere ich sie?

### 1. Wie sieht die Praxis in Deutschland heute aus?

Vertriebsmitarbeiter werden schon seit Jahrhunderten provisionsbasiert entlohnt: „Du sollst dem Ochs, der da drischt, nicht das Maul verbinden“<sup>1</sup>. Dafür gibt es im Wesentlichen drei Gründe:

- Direktvertrieb spielt sich in der Regel außerhalb des Büros ab, d. h. eine unmittelbare Steuerung ist nicht möglich

---

<sup>1</sup> 5. Mose 25

- Vertriebsmitarbeiter sind in überdurchschnittlichem Maße durch variable Einkommensbestandteile zu motivieren
- Im Vertrieb gibt es, im Gegensatz zu den meisten anderen Unternehmensfunktionen, klar messbare, unmittelbar auf die Leistung des Mitarbeiters zurückzuführende Messgrößen

In Deutschland werden heute etwa 90% aller angestellten Außendienstmitarbeiter erfolgsabhängig vergütet. Dabei zahlen lt. einer repräsentativen Studie ca. 90% der Unternehmen Boni, ca. 30-40% Provision.<sup>2</sup> Der variable Anteil der Vergütung im Außendienst ist in den letzten 10 Jahren von ca. 40% auf 25%-30% zurückgegangen. Dieses ist im Wesentlichen auf die Auffassung der Arbeitsgerichte zurückzuführen, dass ein variabler Anteil von 25%-30% „vertretbar“ sei. Bereits bei ca. 60% des Innendienstes enthält das Gehalt ebenfalls variable Bestandteile.<sup>3</sup> Bei über 50% der Unternehmen sind die Provisionen gedeckelt und bei der überwiegenden Zahl von Unternehmen ist der Umsatz nach wie vor die entscheidende Messgröße.<sup>4</sup>

Während traditionell reine Umsatzprovisionen gezahlt wurden, steigt die Zahl der Unternehmen, die stattdessen Leistungsprämien zahlen. Diese sind, anders als ex-post-Umsatzprovisionen, potential- und zukunftsorientiert und an die Erfüllung mehrerer, in der Regel gewichteter Kriterien gebunden. Dabei wird zunehmend statt des Umsatzes der Deckungsbeitrag als Messgröße verwendet.

Der Dienstwagen spielt in Deutschland nach wie vor eine große Rolle im Außendienst. Der Firmenwagenmonitor 2014 gibt an, dass etwa 70% aller Außendienstmitarbeiter im Vertrieb über einen Firmenwagen verfügen.<sup>5</sup>

## 2. Gibt es aktuelle Erkenntnisse der Forschung?

Auch wenn sich akademische Studien und Berater eher mit heißen Trendthemen wie Social Media oder Digitaler Transformation beschäftigen, gibt es zunehmend „akademische Feldforschung“. Sie beschäftigt sich auf der Basis realer Daten zu Vergütung und Anreizsystemen mit den Wirkungsmechanismen und kann Hinweise geben, welche Maßnahmen wirken und welche

---

<sup>2</sup> Hay Group, Variable Vergütung, haufe.de, 24.09.2015

<sup>3</sup> Dr. Heinz-Peter Kieser, Provision im Außendienst: Vergütung mit Deckungsbeiträgen, ub-kieser.de, 07.02.2017

<sup>4</sup> Vgl. Prof. Dr. Jan Wieseke und Dr. Matthias Huckemann, Die optimale Vergütungsstruktur für den Vertriebsaußendienst, Vertriebszeitung, 18.07.2014

<sup>5</sup> Firmenwagenmonitor Deutschland 2014, firmenauto.de, Juni 2014

nicht. Dieses ist vor dem Hintergrund weltanschaulicher Diskussionen über Fixgehalt vs. variable Entlohnung und teilweise kontraproduktiver Ausgestaltung von Bonusregelungen hilfreich, da es die Diskussion objektiviert und dem Management konkrete Hinweise beispielsweise zur Ausgestaltung von Provisions- und Bonusvereinbarungen gibt.

Zahlreiche aktuelle Erkenntnisse sind zum Beispiel der Harvard Business Review oder der Vertriebszeitung zu entnehmen, auf die hier stellvertretend verwiesen sei. Hier ein Beispiel: Im Rahmen einer Feldstudie in einem US-Unternehmen zeigte sich die gängige Praxis, die variable Vergütung zu deckeln (siehe Kapitel 1, in Deutschland 50% der Unternehmen) und jährlich die Ertragsziele bei deutlicher Übererfüllung nach oben anzupassen, als signifikant negativ für die Umsatzentwicklung. Diese Regelungen bestrafte de facto die Top-Verkäufer des Unternehmens. Der realisierbare Umsatzzuwachs bei Abschaffung wurde auf ca. 8% abgeschätzt und betrug dann real 9%.<sup>6</sup>

### **3. Wodurch zeichnet sich ein erfolgreiches Anreizsystem aus?**

Die Elemente eines erfolgreichen Vergütungssystems sind bekannt und mittlerweile auch weitgehend unstrittig. Gleichwohl stellen wir in unserer Beraterischen Praxis fest, dass kaum ein real existierendes System alle diese Anforderungen erfüllt. Nachstehend illustrieren wir daher die wesentlichen Kriterien anhand von Praxisbeispielen:

- Das Verhalten, das durch das System gefördert werden soll, ist klar festgelegt und aus den Unternehmenszielen abgeleitet

---

<sup>6</sup> Doug J. Chung, How to really motivate Salespeople, Harvard Business Review, April 2015

- Es werden nur Verhaltensweisen incentiviert, die **vom Verkäufer beeinflusst** werden können (Umsatz, Deckungsbeitrag, Abschlussquote). Verbreitet ist der Versuch, die Vertriebs-

#### DO NOT - PRAXISBEISPIEL

Ein global aufgestellter Komponentenhersteller beabsichtigte, die Kooperation und Kommunikation zwischen seinen 29 Ländergesellschaften zu verbessern. Deshalb wurde der Jahresbonus der einzelnen Verkaufsleiter daran geknüpft, dass alle 29 Länder ihre Umsatzziele erreichen, d.h. die eigene Leistung hatte praktisch keinen Einfluss auf das Ergebnis und damit auch keinen Einfluss auf das Verhalten.

organisation auf die gleichen Ziele einzuschwören, die das Top Management selbst hat, z. B. EBITDA. Dieser Parameter ist indes vom Vertrieb allein kaum zu beeinflussen und führt zu Fatalismus statt Motivation „et kütt wie et kütt“. Ein erfolgreiches System basiert auf drei Grundpfeilern:

- Es ist **simpel**, d. h. es ist leicht zu ermitteln, welches Ergebnis welche Vergütung zur Folge hat (Umsatzziel erreicht = 5.000 € Bonus)

#### DO NOT - PRAXISBEISPIEL

Ein Multi-Produkt-Vertrieb hatte in dem Bemühen, allen Produkten und deren Wechselbeziehungen gerecht zu werden, eine Provisionsordnung entwickelt, die ca. 50 Seiten umfasste. Diese Komplexität führte dazu, dass sich die Vertriebsorganisation auf Dauernregeln zurückzog („Produkt A gut, Produkt B schlecht“), die genau das Gegenteil der eigentlich angestrebten differenzierten Marktbearbeitung erreichte.

- Es ist **signifikant**, d. h. der Betrag der variablen Vergütung ist absolut und relativ zum Fixgehalt so hoch, dass er für den Mitarbeiter einen Unterschied macht

#### **DO NOT - PRAXISBEISPIEL**

Eine der führenden europäischen Autovermietungen hatte acht (!) qualitative Ziele als Bestandteil der Zielvereinbarung (Mitarbeiterentwicklung, Kundendaten...) festgelegt. Der maximal erreichbare Bonus bei 100% Zielerreichung aller acht Ziele betrug 300 € p.a., und hatte demgemäß keinerlei Effekt.

- Es ist **schnell**, d. h. die „Belohnung“ erfolgt in einem engen zeitlichen Zusammenhang zu dem zugrundeliegenden Ereignis

#### **DO NOT - PRAXISBEISPIEL**

Ein metallverarbeitendes Unternehmen zahlte die Jahresprämie auf Basis des festgestellten Jahresabschlusses aus, d. h. etwa 9 Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres. Zu dem Zeitpunkt konnte sich kaum noch jemand an die Ereignisse erinnern, um die es bei der Prämie eigentlich ging, und daher auch keinen Wirkungszusammenhang mehr herstellen.

## **4. Theorie und Praxis**

Die Theorie von Vergütungssystemen ist weder besonders komplex noch umstritten, wenn man von dem postmodernen Trend zur Ablehnung jeder individuellen Leistungsmessung absieht. In unserer beratenden Tätigkeit stellen wir jedoch fest, dass die wesentlichen Probleme von Vergütungssystemen in der Designphase liegen.

### **4.1 Was will ich wirklich erreichen?**

Ein Anreizsystem ist immer nur ein Mittel zum Zweck. Viele Systeme scheitern, weil die Ziele, die das System unterstützen soll, unklar oder widersprüchlich formuliert sind. Dabei ist der häufigste Fehler, den wir in unserer Arbeit beobachten, dass nicht ausreichend klar definiert wird, was der Vertrieb im Ergebnis des Anreizsystems eigentlich tun soll. Die typischen Aussagen greifen hier meist zu kurz.

- „Die Fabrik muss laufen, ich brauche Tonnen!“ Zu jedem Preis? Egal, welches Produkt? Egal, durch welchen Kanal? Auch mit Sondervarianten?
- „Der Vertrieb soll beim Kunden sitzen!“ Egal wie klein? Ob ein Abschluss herauskommt oder nicht? Wenn er dafür 3 Stunden fahren muss?
- „Wir brauchen Neukunden, Neukunden sind die Zukunft!“ Auch wenn darunter die Bestandskunden leiden? Auch wenn die Neukunden nie einen zweiten Auftrag erteilen? Auch wenn die Preise viel schlechter sind?

Auch hier gibt es daher einige Goldene Regeln für die Gestaltung, um das vorzugeben, was man wirklich will.

- Ableitung von Vertriebszielen aus Unternehmenszielen. Das Anreizsystem darf nicht losge-

#### **DO NOT - PRAXISBEISPIEL**

Ein Unternehmen mit mehreren Produktbereichen verfolgte die Strategie, die profitablen Produktlinien auszubauen. Das Anreizsystem im Vertrieb bestand in einer einheitlichen Provision von X % vom Umsatz. Das Ergebnis war ein vollständig von persönlichen Vorlieben der Verkäufer getriebener Mix, der nichts zur Umsetzung der Strategie beitrug.

löst von der Gesamtstrategie irgendwo im Vertrieb existieren, wenn aus der Strategie auf dem Papier tatsächlich Realität werden soll.

- Man kann nicht alles haben: Auch das beste Anreizsystem kann nicht alles leisten. Zielkonflikte müssen klar identifiziert und die entsprechenden Prioritäten festgelegt werden, wenn das System mehr als nur Verwirrung stiften soll. Hier einige der Klassiker:
  - Bei starkem Fokus auf eine Produktgruppe, z. B. Neueinführungen, leiden die anderen Bereiche, da sie weniger Aufmerksamkeit bekommen. Realistische Vorgaben sind daher erforderlich, statt eines bloßen „Draufsattelns“.
  - Anreize für „value added selling“, d. h. Bedarfsanalyse und beratenden Verkauf, verlängern das Verkaufsgespräch und führen zu weniger Kundenbesuchen. Stärkere Priorisierung oder zusätzliche Ressourcen sind daher erforderlich, wenn die Marktabdeckung nicht leiden soll.

- Eine starke Betonung von Umsatzwachstum ohne unterstützende Maßnahmen (Innovationen, Marketing) führt in der Regel zu geringeren Margen, wenn zusätzlicher Umsatz „gekauft“ werden muss.
- Verstärkte Neukundengewinnung senkt die Effizienz des Vertriebes, d. h. führt tendenziell zu weniger Kundenbesuchen, geringerer Abschlusswahrscheinlichkeit und niedrigeren Margen. Eine Investitionsrechnung (Kosten für Kundengewinnung versus DB/Kunde x Lebensdauer des Kunden) sollte angestellt werden, bevor hohe Anreize für Neukundengewinnung ausgelobt werden.
- Wenn die Frage der Zielkonflikte geklärt ist, können Unternehmensstrategie und die daraus abgeleitete value proposition in Vertriebsziele umgesetzt werden.

- Nur wenn Zielkonflikte ausgeräumt bzw. eindeutige Prioritäten gesetzt und kommuniziert wurden, können Unternehmensstrategie und die daraus abgeleitete value proposition in Vertriebsziele umgesetzt werden.
- Ein wie immer ausgefeiltes Anreizsystem kann nichts ausrichten gegen veraltete Produkte, zu hohe Kosten, ungenügende Differenzierung der Vertriebskanäle oder fehlendes Marketing. Es kann das Auto schneller fahren lassen, aber keinen platten Reifen kompensieren.

- Bei der konkreten Ausgestaltung sind ebenfalls eine Reihe von Nebenbedingungen zu beachten:
  - Marktpotential berücksichtigen: Die Vorgaben für die einzelnen Verkäufer sind häufig wenig differenziert („5% mehr als im Vorjahr“, „2 Mio. Umsatz pro Gebiet“). Während dieser Ansatz den Vorteil der einfachen Umsetzung hat, führt er zu erheblichen Verzerrungen, wenn das spezifische Marktpotential nicht berücksichtigt wird. Eine Million Umsatz in Stuttgart ist nicht das Gleiche wie eine Million Umsatz in Vorpommern. Auch die Kundenstruktur kann eine Rolle spielen. Der gleiche Umsatz mit fünf Großkunden ist etwas anderes als mit 100 Kleinkunden. Um Mitnahmeeffekte (Stuttgart) bzw. Demotivation (Vorpommern) zu vermeiden, müssen daher die Ziele differenziert und an die lokalen Gegebenheiten angepasst werden. Dazu muss allerdings das Marktpotential in ausreichender Granularität bekannt sein bzw. ermittelt werden.

- Umfeldfaktoren herausrechnen: Viele Vergütungssysteme stellen auf Größen ab, die von der allgemeinen oder speziellen Marktentwicklung beeinflusst werden (Umsatz, Deckungsbeitrag). In einer Situation, in der der Markt allein schon um x% wächst, oder indem eine Verteuerung der Rohstoffe zu einer Preissteigerung um y% führt, muss die Basis für die Vergütung entsprechend angepasst werden, um nicht Provision für „dasitzen“ zu zahlen. Dies gilt analog auch für negative Entwicklungen: in einer Rezession kann schon ein gleichbleibender Umsatz eine erhebliche Leistung darstellen.
- Gleicher Stundenlohn: Eine momentan beliebte Quelle von Synergien ist die Nutzung eines gemeinsamen Vertriebes, um eine (typischerweise im Rahmen von Unternehmenskäufen erworbene) Vielzahl von Produkten zu verkaufen: „Die gehen da doch sowieso hin, dann können sie das doch auch noch mitverkaufen“. Die meisten dieser Versuche scheitern, da sich der Vertrieb instinktiv auf die simplen, umsatzstarken Produkte „Schneewittchen“ konzentriert, und die „Sieben Zwerge“ links liegen lässt. Dies liegt daran, dass Verkäufer – bewusst oder instinktiv – ihren Stundenlohn optimieren, d. h. die erwartete Vergütung geteilt durch die Zeit, die für den Verkauf aufgewendet werden muss. Diese Zeit schließt auch die Zeit mit ein, die für Qualifikation, Schulungen, Zertifi-

➤ Bei dieser Betrachtung wird man häufig feststellen, dass die Anreize, die gezahlt werden muss(t)en, um ein „kleines“ Produkt für den Vertrieb interessant zu machen, die Marge dieses Produktes übersteigen. Hier sollte lieber über den Wechsel in einen kostengünstigeren Vertriebskanal nachgedacht werden, als zu versuchen, den Vertrieb wider besseres Wissen zu aus Vertriebsicht ökonomisch nicht sinnvollen Aktivitäten zu zwingen, die dann auch noch vom Vertrieb der margenstarken Produkte ablenken siehe „Zielkonflikte“.

zierungen etc. verwendet wird. Dieser Effekt führt dazu, dass „kleine“ Produkte oder neue, einarbeitungsintensive Produkte in Mehrproduktvertrieben kaum je Traktion bekommen, wenn nicht das Vergütungssystem dieses Defizit beim Stundenlohn kompensiert. Eine Abschätzung, wie aufwändig das Verkaufsgespräch sich gestalten wird, ist daher zwingend erforderlich.

#### 4.2 Welches System in welcher Unternehmenssituation?

Neben der offensichtlichen Handlungsempfehlung, die oben beschriebenen Fehler zu vermeiden, sollte das Vergütungssystem an die vertriebliche Situation des Unternehmens angepasst werden.



- **Wie groß sollte der variable Anteil an der Gesamtvergütung sein?** Generell gilt, dass der variable Anteil umso höher sein sollte, je mehr der Verkaufserfolg vom Verkäufer abhängt: Eher gering bei einem komplexen, kundenspezifischen Produkt, dessen Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich von „Dritten“ (z.B. F&E) bestimmt wird. In einer Situation mit einem klassischen „Tür zu Tür“ Verkauf eines undifferenzierten Produktes (z.B. Versicherungen, Haarkosmetik, Schrauben) hingegen entscheidet im Wesentlichen das verkäuferische Können über Erfolg oder Misserfolg. Hier ist ein hoher Anteil variabler Vergütung angebracht und in Bereichen, in denen der Außendienst nicht angestellt ist (§ 84), auch nach wie vor üblich.
- **Wie geht man mit einem mehrjährigen Verkaufsprozess (sales cycle) um?** Gerade im Anlagenbau dauert der Verkaufsprozess häufig mehrere Jahre und ist damit länger als ein Geschäftsjahr. In solchen Situationen würde eine Ausrichtung der variablen Vergütung auf den Abschlusserfolg nicht nur die motivatorische Wirkung schwächen (siehe Kapitel Erfolgsfaktoren), sondern in der Zeit zwischen einzelnen Abschlüssen – bei einem hohen variablen Anteil – auch zu erheblichen Gewichtsverlusten beim Verkäufer führen. Die Vergütung sollte daher am Erreichen konkreter Meilensteine (RFP, RFQ, Prototypen, Angebot) entlang des Verkaufsprozesses festgemacht werden, wie z. B. bei SPIN Selling mit seinem Fokus auf „Nächste Schritte (Advances)“, die nicht notwendigerweise den Abschluss bedeuten müssen. Dies erfordert allerdings eine stärkere inhaltliche Beteiligung der Vertriebsleitung, um die „Advances“ planen und nachhalten zu können.
- **Team- oder individuelle Anreize?** Generell zeigt unsere Erfahrung, dass individuelle Anreize eine größere Wirkung entfalten. Abgesehen von dem aktuellen Trend weg von individueller Verantwortung gibt es jedoch auch Situationen, in denen der Erfolg tatsächlich vom Zusammenwirken mehrerer Bereiche abhängt (Innendienst<->Außendienst, Entwicklung<->Vertrieb, Flächenvertrieb<->technische Experten) und das Fehlen von gemeinsamen Anreizen zu internen Grabenkämpfen führt („Das Produkt ist genial, aber wenn der Vertrieb das nicht erklären kann...“). In diesen – und nur in diesen – Situationen kann eine „Verzielung“ sinnvoll sein, bei der die variable Vergütung aller Beteiligten an eine gemeinsame Variable geknüpft wird (Umsatz, Abschlussquote...) neben der weiteren, individuelle Ziele fortbestehen.
- **Funktioniert so etwas auch für indirekte Vertriebskanäle?** Grundsätzlich sind alle hier geschilderten Mechanismen auch für indirekte Vertriebskanäle (Händler, Großhändler, Handelsvertreter - Off- und Online) anwendbar, allerdings sollte darauf geachtet werden, die Sondervergütungen für bestimmte Leistungen (Gesamtumsatz, Mix, Sortimentsbreite, Corporate Identity) strikt ex post zu zahlen.

### 4.3 Wie messe ich Zielerreichung?

Sobald ein Parameter zur Grundlage eines Vergütungssystems gemacht wird, müssen Soll-Werte vorgegeben werden (siehe Kapitel 4.1 und 4.2), diesen Soll-Werten dann für die Abrechnung aber auch aktuelle Ist-Werte gegenübergestellt werden können. Dies gestaltet sich häufig schwieriger, als es sich zunächst anhört. Folgende Punkte sind dabei zu beachten:

- Wem gehört der Auftrag? Ein Abschluss (d. h. Umsatz, Absatz, Deckungsbeitrag...) muss einem oder mehreren Verkäufern zugerechnet werden. Hierfür gibt es mehrere Möglichkeiten.
  - In Situationen mit diskreten Einzelkunden, einem kurzen sales cycle und kaum Wiederholgeschäft ist das Abschlussprinzip sinnvoll, d. h. es wird der Auftrag demjenigen zugeordnet, der ihn gebucht hat. Dies funktioniert indessen nur in Situationen mit einer geringen Marktdurchdringung, in denen die Wahrscheinlichkeit gering ist, dass sich Verkäufer „in die Quere kommen“.
  - Ist die Marktabdeckung höher, oder wird eine bestimmte Ausschöpfung des Marktpotentials angestrebt, ist das Territorialprinzip (bei Handelsvertretern auch „Gebietschutz“) sinnvoll, bei dem jeder Abschluss eines Kunden in einem definierten Gebiet – typischerweise PLZ oder Nielsen – dem dafür zuständigen Verkäufer gutgeschrieben wird.
  - In Situationen, in denen sich die verkäuferische Tätigkeit zentral abspielt (z. B. Zentraleinkauf/ Rahmenvertrag), die Bestellungen aber dezentral erfolgen, etwa bei Filialisten oder anderen Unternehmen mit vielen Standorten, kann das Kundenprinzip Sinn machen, bei dem der gesamte Umsatz eines Kunden einem Verkäufer, typischerweise einem Key Accounter, zugeordnet wird. Eine Aufteilung der Provision zwischen KAM und abschließendem GVL ist ebenfalls möglich.
- Der Umsatz bzw. Deckungsbeitrag muss kalkulierbar sein – was ist eigentlich unser netto (Umsatzsteuer)/ netto (auf Rechnung Rabatt)/ netto (ex post Rabatte wie Jahresprämie, Treuerabatt)? Dies gilt im Besonderen für Naturalrabatte, bei denen einem Produkt Gratiszugaben mitgegeben werden.
- Soll der Außendienst die wahre Profitabilität kennen? In Situationen, in denen das Angebot mehrere Varianten unterschiedlicher Profitabilität enthält, bzw. in denen es viele Zusatzleistungen gibt, macht es Sinn, das Anreizsystem nicht auf Umsatz, sondern auf Deckungsbeitrag

abzustellen. Dazu muss der Außendienst wissen, welche Produkte profitabel sind und welche nicht. Da eine Offenlegung der Kalkulation meist zu einem spürbaren Verfall der Margen führt, hat es sich hier bewährt, Rangfolgen, Ampeln oder ähnliche Systeme zu verwenden.

#### 4.4 Wie minimiere ich das Risiko?

Änderungen am Vergütungssystem bergen erhebliche Risiken. Diese liegen weniger darin, dass sie nicht geeignet sind, das Verhalten der Verkäufer zu beeinflussen (siehe Kapitel 3) sondern dass sie genau dies tun, aber in einer nicht vorhergesehenen - und nicht gewollten - Art und Weise. Unsere Praxis zeigt, dass die Berücksichtigung nachstehender Punkte dieses Risiko deutlich reduziert:

- Gesamtsumme der variablen Vergütung im Unternehmen festlegen: Um eine Basis für die Planung zu haben, ist es sinnvoll, den Gesamtumfang des „Topfes“ für die variable Vergütung festzulegen, wobei mehrere Referenzgrößen beachtet werden sollten. Wie eingangs erwähnt, hat eine harte Kappungsgrenze der variablen Vergütung stark negative Auswirkungen auf die Leistung und sollte vermieden werden.
  - Das erwartete Gesamteinkommen (fix + variabel) je Verkäufer bei durchschnittlicher Leistung sollte konkurrenzfähig sein.
  - Aber auch der Anteil der variablen Vergütung am Gesamteinkommen muss marktgerecht sein. Dies setzt Klarheit über die Zielsetzung des Vergütungsprogramms voraus: Leistungssteigerung? Senkung der Lohnkosten? Stärkere/geringere Differenzierung?
- **Simulieren, simulieren, simulieren:** Um die potentiellen Auswirkungen des neuen Systems für alle Beteiligten, und damit die Herausforderungen für die Kommunikation, besser abschätzen zu können, ist es ratsam, die ökonomischen Ergebnisse zu simulieren. Hierbei gibt es zwei gleichermaßen sinnvolle Ansätze:
  - Rückwärts simulieren (neues System, altes Verhalten): Zu welchem Einkommen hätte das neue System geführt, wenn es im abgelaufenen Jahr bereits gegolten hätte? Hierbei wird das neue System berechnet mit den Werten des Vorjahres (Umsatz, DB, Mix, Neukunden...). Diese Berechnung sollte zu einem niedrigeren Wert führen als dem Ist-Wert

➤ Dies ist typischerweise der Blickwinkel, unter dem Arbeitnehmer/ Betriebsrat das neue System beurteilen werden, und dient daher zu Vorbereitung auf die zu erwartenden Einwände.

aus der Vergangenheit, da das neue System ja eine Verhaltensänderung anstrebt, d. h. das erwünschte Verkaufsverhalten in der Zukunft sich von dem in der Vergangenheit unterscheidet, ein „weiter so“ mithin nicht mehr so hoch vergütet werden soll wie in der Vergangenheit. Eine Ausnahme gilt nur in Fällen, in denen ein nicht mehr wettbewerbsfähiges Einkommensniveau „nachgesteuert“ werden soll um die Abwanderung von Leistungsträgern zu stoppen.

- Vorwärts simulieren (neues System, neues Verhalten): Zu welchem Ergebnis hätte das neue System geführt mit dem erwarteten Verhalten (mehr Umsatz, besserer DB, „fetterer“ Mix, mehr Neukunden...)? Hierbei sollte zum einen ein höheres Einkommen für den Verkäufer herauskommen (Anreiz, das Verhalten zu ändern), zum anderen aber auch ein höherer Ertrag für das Unternehmen nach Abzug der höheren Vertriebskosten. „Ertrag“ muss hierbei nicht unbedingt gleich EBITDA im Jahr der Einführung sein: die erfolgreiche Markteinführung eines neuen Produktes oder die Gewinnung von Neukunden sind oft erst mittelfristig GuV-wirksam. Hierbei sollten, wie bei jeder Investitionsrechnung, mehrere Szenarien betrachtet werden, z. B. das Verhalten ändert sich nicht, ändert sich stark zum Positiven (deutlich höheres Einkommen, ist das unternehmenspolitisch vertretbar?).
- **Stresstest**: Erfahrenen Verkäufern gelingt es eigentlich immer, auch das ausgefeilteste Anreizsystem auszuhebeln. Wo immer möglich, sollte auch dieser Prozess simuliert werden, z. B. durch einen „Rat der Weisen“ aus erfahrenen oder bereits pensionierten Verkäufern, denen man die Aufgabe stellt, Lücken in dem neuen System zu finden, analog zu dem Prozess, bei dem Software-Firmen Hacker dafür bezahlen, Schwachstellen in ihren Programmen zu finden.

## 5. Fazit

Die Steuerung eines Vertriebs kostet in jedem Fall Geld: entweder für variable, zielorientierte Vergütung, damit sich der Verkäufer zu einem gewissen Grade selbst steuert, oder bei reinen Fixgehältern, für Controlling- und Managementressourcen, um ihn von außen zu steuern. Die Vorstellung, durch die Einführung von reinen Fixgehältern im Vertrieb, Komplexität und Kosten reduzieren zu können, führt in die Irre. Wir hoffen, mit unseren Beispielen aus der Praxis gezeigt

zu haben, dass ein für alle Beteiligten funktionierendes Anreizsystem das Ergebnis eines intensiven Analyse- und Diskussionsprozesses ist.

## Die Autoren



**Udo Reichling (58)** ist seit über 24 Jahren Berater, Miteigentümer und Führungskraft in erfolgreichen Beratungsunternehmen. Der Schwerpunkt seiner Erfahrung liegt in der Automobil- und metallverarbeitenden Industrie. Er hat für zahlreiche Klienten Effizienzsteigerungsprojekte durchgeführt sowie Vertriebs- und Marketingstrategien entwickelt und umgesetzt. Er hat in der DDR, Frankreich, Belgien, Luxemburg, Italien, Österreich, Großbritannien und der Slowakei gearbeitet.



**Armin Vogel (51)** ist erfahrener Berater und verfügt zusätzlich über mehrjährige Erfahrung im Bankenbereich. Er hat seit 1998 zahlreiche deutsche und internationale Projekte in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen erfolgreich durchgeführt. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Entwicklung und operativen Umsetzung von Ertragssteigerungen sowie Prozessoptimierungen über alle Unternehmensbereiche.