

## **Provisionen sind „out“**

**Vergütungssystem: Leistungsorientierte Vergütung im Vertrieb reduziert sich in vielen Unternehmen immer noch auf Verkaufsprovisionen. Doch mit Verkaufsprovisionen allein lässt sich der Vertrieb nicht mehr im Sinne des Unternehmens steuern. Von Heinz-Peter Kieser**

Obwohl derzeitig noch über 50 Prozent der deutschen Außendienstmitarbeiter mit Provisionen vergütet werden, gilt die Provision für eine moderne Außendienstvergütung nicht mehr als Instrument der ersten Wahl.

### **Unternehmen suchen Ersatz für Provision als Vergütungsmodell**

Variable Vergütungssysteme wurden in den vergangenen 30 Jahren vornehmlich unter dem Aspekt der Motivation betrachtet. Dies führte in zahlreichen Unternehmen zu der Situation, dass das Vergütungssystem als Ersatz für eine qualifizierte Führung der Mitarbeiter gesehen wurde.

Das wird zum Problem, denn die wirtschaftliche Umwelt der Unternehmen ist heute ungleich komplexer und anspruchsvoller als noch vor wenigen Jahren. „Gut gemachte“ Vergütungssysteme verstehen sich heute primär als Führungs- und Steuerungsinstrumente: Über das Vergütungssystem erfährt der Mitarbeiter, was Sache ist, wo die Interessen und Absichten des Unternehmens liegen und welche Verkaufsaktivitäten Priorität haben.

Moderne Vergütung wird damit zum Verstärker des Führungsgedankens. Der Mitarbeiter soll an der langen Leine geführt werden, wobei er über das Vergütungssystem in die Ziele und in die Philosophie des Unternehmens eingebunden ist. So soll er vor Ort die richtigen Entscheidung treffen können.

### **Vergütungsmodell sollte Personalführung nicht ersetzen**

Dies sind die Merkmale eines modernen Vergütungssystems, das die Vertriebsführung ganzheitlich unterstützt:

- Mehrere Vergütungskomponenten: Jedes Unternehmen verfolgt verschiedene Vertriebsziele (Umsatz, Deckungsbeitrag, Neukunden, Verbesserung der Kundenstruktur oder das Eindringen in neue Märkte). Neben operativen Zielen werden strategische vergütet. Die Sicherstellung der Unternehmensziele soll so gewährleistet werden.
- Moderne Vergütung im Vertrieb ist ertragsorientiert und baut auf den Deckungsbeiträgen auf, die der einzelne Mitarbeiter beisteuert.
- Mehrleistung lohnt sich: Traditionelle Provisionssysteme können als „langweilig“ betrachtet werden, weil sie immer wieder die Leistung entlohnen, die in der Vergangenheit aufgebaut wurde und sich zu wenig auf den eigentlichen Leistungsbereich konzentrieren, der im Laufe des Jahres in Frage steht. Moderne Vergütungssysteme bündeln die Mittel der variablen Vergütung auf einen relativ engen Leistungskorridor des Mitarbeiters. Auf diese Weise entstehen steil verlaufende Vergütungskurven.
- An die Stelle der Provisionen treten Zielprämien für die Erreichung bestimmter Leistungsziele. Die Vereinbarung solcher Leistungsziele macht die Mitarbeiterführung anspruchsvoller. Doch Mitarbeiter, die mit Zielen geführt und vergütet werden, performen nachweislich besser.

- Einbeziehung vieler Mitarbeiter: Die leistungsorientierte Vergütung konzentriert sich nicht mehr ausschließlich auf den Außendienst, sondern bezieht alle Mitarbeiter ein, die zur Vertriebsleistung beitragen: Innendienst, Produktmanagement, Service, Call-Center etc.
- Weiche Leistungskriterien, die nicht mehr gezählt oder gemessen werden können, sondern über eine Leistungsbeurteilung Eingang in die variable Vergütung finden, werden immer häufiger. Die Auseinandersetzung mit Kriterien wie „Teamfähigkeit“, „Kompetenz“ oder „Belastbarkeit“ soll den Mitarbeiter entwickeln helfen und ihn fit machen für den Erfolg von morgen.

## **Akzeptanz bleibt Hürde für neue Vergütungsmodelle**

Wie bekommt man nun die nötige Akzeptanz der Mitarbeiter für ein neues Vergütungssystem? Wichtig ist, die Mitarbeiter in die Entwicklung des neuen Vergütungskonzepts einzubinden, um Ihnen Ängste zu nehmen. Ebenso wichtig ist es, vom Start des neuen Vergütungssystems an, ein fehlerfreies Konzept zu haben: Das Thema Vergütung ist zu sensibel, als dass es per „Versuch und Irrtum“ eingeführt werden könnte.

## **Checkliste: Müssen Sie Ihr Vergütungsmodell ändern?**

**„Gut gemachte“ Vergütungsmodelle weisen typische Eigenschaften auf. Testen Sie Ihr gegenwärtiges Vergütungsmodell auf seine Qualität:**

1. Werden durch das Vergütungssystem die aktuell gültigen Vertriebs- und Unternehmensziele gefördert oder orientiert es sich noch an früheren Prioritäten des Unternehmens?
2. Bietet das Vergütungssystem genügend Anreize zur Erreichung der Leistungsspitze oder wird vornehmlich die Basisleistung des Vertriebs vergütet?
3. Fokussiert Ihr leistungsorientiertes Vergütungssystem ausschließlich auf den Außendienst und ignoriert Bereiche wie Innendienst, Produktmanagement, Service etc., die dem Vertrieb zuarbeiten?
4. Ist das Vergütungssystem in der Praxis gerecht? Verdienen einzelne Mitarbeiter zu viel oder zu wenig? Oder werden gleich starke Verkäufer aufgrund ihres Dienalters oder anderer Regelungen unterschiedlich entlohnt?
5. Ist das Vergütungssystem flexibel und kann es sich auch an die Veränderungen im Markt und im Unternehmen anpassen?
6. Bietet das Vergütungssystem auch bei der Betreuung von etablierten Produkten und festen Kunden Motivationsanreize oder sind einzelne Verkäufer „satt“?
7. Berücksichtigt das Vergütungssystem angemessen die unterschiedlichen Gebietsstrukturen bzw. Gebietspotenziale?

### **Ihr Vergütungsexperte:**

**Dr. Finkenrath, Dr. Kieser + Partner**  
**Hambrunner Str. 24**  
**74731 Walldürn**  
**Tel.: 06286/444**  
**Fax: 06286/1344**  
**Mail: [info@finkenrath-kieser.de](mailto:info@finkenrath-kieser.de)**  
**[www.ub-kieser.de](http://www.ub-kieser.de)**

**Bitte Photo einfügen**

**Dr. Heinz-Peter Kieser**

ist seit 1987 selbstständiger Unternehmensberater und seit 1990 Inhaber des Beratungsunternehmens Dr. Finkenrath, Dr. Kieser + Partner. Zuvor war er 17 Jahre in leitender Positionen in der deutschen Wirtschaft mit Schwerpunkt Vertrieb tätig, zuletzt als Geschäftsführer eines Unternehmens der Konsumgüterbranche. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Controlling. Spezielles Aufgabengebiet ist die Einführung von leistungsorientierten Vergütungskonzepten im Vertriebs-Außendienst und -Innendienst sowie in weiteren Unternehmensbereichen. Insgesamt wurden 800 Unternehmen auf neue Vergütungssysteme umstellt. In den vergangenen Jahren ist Dr. Kieser in der betriebswirtschaftlichen Fachpresse durch Publikationen und Interviews hervorgetreten.