

# Vertrieb

DAS EXPERTEN-TEAM:



BERATUNGSBRIEF

Alexander Christiani

Mercuri-Chef Holger Dannenberg

Prof. Dr. Peter Winkelmann

Michael Ehlers

Anne M. Schüller

Ulrich Dietze

Martin Limbeck

AUSGABE 01/2015 – JANUAR

www.Vertriebs-Experts.de

## Sonderdruck Beratungsbrief Ausgabe Januar 2015

### Holen Sie sich Ihre Vertriebsexperten ins Haus

Alexander Christiani, Mercuri-Chef Holger Dannenberg, Prof. Dr. Peter Winkelmann, Martin Limbeck, Michael Ehlers, Anne M. Schüller und Dirk Kreuter.

#### Der innovative Fachinformationsdienst:

- Beratungsbrief für neue Impulse und Tipps
- Online-Wissensdatenbank für aktuelle Recherchen und Problemlösungen



Testen Sie jetzt im 2-Monats-Abo

# www.Vertriebs-Experts.de

## Künftige Erfolgsfaktoren in der Vertriebsvergütung:

# Die Leistungsentfaltung der Mitarbeiter steigern

**Aktuelle Vergütungssysteme im Vertrieb zeigen immer wieder ein typisches Bild. Klassische Provisionssysteme erfüllen immer weniger die in sie gesetzten Erwartungen in einem immer komplexer werdenden Markt. Dies führt nicht selten zu permanenten Anpassungen, die das Vertrauen in die Systeme zerstören und die Leistungsentfaltung der Mitarbeiter hemmen.**

Von Friedrich Fratschner

Genauso führen Gegenrechnungen und das alleinige Vertrauen auf messbare Kriterien zum Erfolg. Denn „wie“ Leistungen erbracht werden sollen und welche Art von Stellenwahrnehmung notwendig ist, wird in vielen Systemen gar nicht abgebildet.

Dabei wird vergessen, dass auch Vertriebsvergütungssysteme – wie Vergütungssysteme in anderen Organisationseinheiten auch – einer Reihe von Grundsätzen folgen müssen, die mit den Begriffen „Anforderungs-, Leistungs- und Marktgerechtigkeit“ beschrieben werden können.

**Hier finden Sie die Aspekte, die in Zukunft eine wesentliche Rolle spielen werden:**

### 1. Von der Grundgehalt zur Total-Cash-Steuerung

- Viele Vertriebsvergütungssysteme stellen alleine das gezahlte Grundgehalt p.a. und daneben eine Provision von x% der Bezugsgröße Y in Aussicht
- Damit vergeben die Unternehmen eine wichtige Schraube im Rahmen der Gesamtvergütungssteuerung. Denn moderne Vergütungssysteme stellen Mitarbeitern eine Ziel-Total-Cash-Vergütung in Aussicht, was aber zumeist im Rahmen eines Provisionssystems nicht möglich ist (Problem: Keine Dokumentation des 100%-Zielerreichungsbetrages bei Anwendung von Provisionsmodellen)
- Dies spricht für eine konsequente Ausrichtung der variablen Vergütung bzw. Total-Cash-Vergütung an einem 100% Zielwert. Denn nur dann können Sie ein Ziel-Total-Cash-Modell kommunizieren, das sich aus dem Grundgehalt plus der 100%-igen (variablen) Zielerreichungsvergütung zusammensetzt.

### 2. short term und long term

- Mitarbeiter müssen erkennen, wie sich dauerhaft gute Leistung lohnt. Jedes Unternehmen ist bestrebt Mitarbeiter zu binden, die dauerhaft gute Leistung erbringen. Drücken die Vertriebsvergütungssysteme dies aus? Zumeist nicht und wenn, dann oft nur im Rahmen einer unterjährigen Bonusbank/Bonuseinbehalt (meist um Schwankungen im Jahresverlauf aufzufangen)
- Ziel muss es sein, den dauerhaft starken Mitarbeitern eine zusätzliche Chance zu bieten. Wenn also Mitarbeiter lfr. angestrebte Zielkorridore erreichen, dann sollte sich das auch durch die Vergütung von Mehrjahreszahlungen „lohnen“.
- Deshalb: Ergänzen Sie Ihr jährliches System um eine Long-term-Komponente. Es lohnt sich (Achten Sie aber darauf, dass das Modell damit nicht bilanzwirksam wird (Thema: Rückstellungspflicht))

### 3. Verlässliche potentialorientierte Planung statt Ableitung der Zielumsätze/-DBs aus der Vergangenheit

- Zu viele Systeme bauen allein auf einer Fortschreibung der Vergangenheit auf. Gutleistung ist immer das was besser ist als die gestrige Leistung.
- Marktpotentialorientierte Vertriebs(vergütungs)steuerung sollte dieses Vorgehen konsequent ersetzen.

### 4. Egoismen ja, Abgrenzung nein

- In einem wettbewerbsintensiven und komplexen Vertriebsumfeld sind Mitarbeiter zunehmend von anderen Mitarbeitern/Kollegen abhängig.
- Natürlich sollte die Individualleistung im Rahmen des Vertriebsvergütungssystems im Vordergrund stehen. Wichtig ist aber, dass das gesamte Team zum Erfolg geführt wird. Dieses Verhalten kann man durch die Kombination verschiedener Anreizquellen (Individualleistung, Teamleistung, Ergebnis der Produktgruppe...) unterstützen.

### 5. Verknüpfung der Bonuskomponenten

- Viele Systeme vertrauen auf die Eigensteuerung der Mitarbeiter. Wichtig ist aber nicht, dass sich Mitarbeiter die Ziele herausuchen, an denen Sie am meisten verdienen können, sondern dass die Ziele im System so abgebildet sind, dass nur die intelligente und unternehmerisch angestrebte Gesamtzielerreichung den Erfolg bringt.
- Für das System bedeutet dies, dass die multiplikative (und nicht isoliert additive) Verknüpfung der verschiedenen Bonuskomponenten im Vordergrund stehen sollte

### 6. Keine Partizipation ohne „Deckelung“

- Viele Partizipationsmodelle laufen immer noch „ungedeckelt“. Dies stellt für viele Unternehmen ein enormes Kosten-Risiko für die Zukunft dar.
- Deshalb: „Deckeln“ Sie grundsätzlich die Modelle und/oder bauen Sie Betragsgrenzen ein, an denen Sie die „echte Werthaltigkeit“ des Umsatzes/DB systembedingt überprüfen können. Dies kann durch das OK einer Vertriebsführungskraft oder anderer Gremienentscheidungen realisiert werden. Und wenn der Umsatz/DB es wert ist, wird auch über die Grenzen hinweg vergütet. Aber bitte nur dann.
- Dies schränkt konsequent Missbrauch ein und trägt dem Sachverhalt Rechnung, dass niemand verlässlich in die Zukunft schauen kann bzw. alle Zukunfts-Szenarien wirklich planbar wären.

### 7. Zielbonus statt Provision

- Die Anwendung von Provisionen mit starren Bezugsverhältnissen zur Basisgröße führt zu **Fortsetzung auf Seite 8**

## Fortsetzung von Seite 7

- Nachteilen und unterstellt oft ein Kontinuum der Aufwände/Ergebnisse.
- Zumeist nennt aber jeder Vertriebsverantwortliche sehr schnell Umsatz/DB-Grenzen, ab denen eine Leistung aus seiner Sicht als gut oder sehr gut zu bewerten ist.
  - Dies spricht für Zielbonusmodelle. Denn im Rahmen eines Zielbonusmodells kommunizieren Sie nicht nur den Umsatz/DB-Betrag, der bei 100%iger Zielerreichung zu erreichen ist, sondern auch alle Beträge der Über-/Unterschreitung sowie die damit zusammenhängende Vergütung. Zudem können wichtige Eckumsätze/DBs konsequent abgebildet werden. Denn: Die Welt ist oft viel komplexer, als es die Systeme abbilden.

**8. Vertrauen auf objektiv messbare Daten oder ....**

- Viele Vertriebsvergütungssysteme vertrauen alleine auf die messbaren Umsatz/DB-Daten und die Verantwortlichen wundern sich, dass die angestrebten Soll-Verhaltensweisen nicht gezeigt werden.
- Deswegen ist es ganz wichtig: Competencies (Soll-Verhaltensweisen) sind das Salz in der Suppe jedes Vertriebsvergütungssystems. Denn Sie erwarten ja deutlich ja mehr als „nur“ Umsatz/DB! Nur leider steht das nirgendwo bzw. wenn, dann ist es sehr oft unklar definiert und/oder folgenlos.
- Deshalb: Beschreiben Sie „was“ und „wie“ Sie die Leistung erwarten. Denn die Art der Leistungsentfaltung ist für den langfristigen Vertriebsserfolg oft viel entscheidender als das kfr. Vertriebsergebnis.

**9. Nicht ganz unwesentlich: Das Grundgehalt**

- Das Grundgehalt ist keine Vergütung für die zur Verfügung gestellte Zeit sondern ein Leistungsentgelt.
- Trotzdem beschreiben die wenigsten Systeme, was für eine Leistung für das gezahlte Grundgehalt erwartet wird. Dies wird noch verstärkt, wenn Bonus- oder Provisionssysteme isoliert und on-top zum Grundgehalt berechnet werden.

- Sollten Mitarbeiter nicht so leisten wie gewünscht, so sollte die Diskussion sich deshalb nicht primär mit einem Abschlag bei den variablen Boni beschäftigen. Ziel muss es sein zu kommunizieren, dass Teile des Grundgehaltes nicht „verdient“ wurden. Denn der alleinige Bonusabzug greift u.E. zu kurz.

**10. Last but not least: Karrieremanagement**

- Die Zeiten, in denen Mitarbeiter alleine über die jährliche Vergütung gesteuert und motiviert werden konnten sind eindeutig vorbei.
- Sicher – und zum Glück – sind Vertriebsmitarbeiter zahlenfokussierter als Mitarbeiter anderer Bereiche. Aber auch hier muss das kfr. erreichbare und das langfristige angestrebte zusammenpassen.
- Deswegen ist im Vertrieb – wie in anderen Bereichen auch – die Abbildung von Fachkarrieren neben der Führungskarriere entscheidend.
- Deshalb: Geben Sie Ihren Vertriebsmitarbeitern neben der attraktiven kfr. und jährlichen Vergütung eine mittel- und langfristige Entwicklungsperspektive. Inhaltlich (Karriere) und finanziell (LTI).

**Zum Autor: Dr. Friedrich Fratschner**

berät mittelständische Unternehmen und Großunternehmen zur Ausgestaltung von Grundvergütungs- und Bonussystemen. Neben der Neugestaltung von Haustarifen und der leistungsorientierten Ausrichtung von gesamten Vergütungssystemen steht dabei die Reorganisation von nicht mehr zeitgemäßen Vertriebsvergütungssystemen im Mittelpunkt meiner Arbeit. Und dies über alle Unternehmensebenen hinweg vom Mitarbeiter bis zum Vertriebsleiter oder Niederlassungsleiter oder GF einer Vertriebsgesellschaft.

E-Mail: [friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

Internet: <http://www.baumgartner.de>

**TERMINE**

09.10.02.2015, STARNBERG

**Professionell Verhandeln nach dem Harvard Konzept**

Als Führungskraft führen Sie täglich Verhandlungen auf unterschiedlichen Ebenen – stets mit dem Bestreben, gute Resultate zu erreichen. Ein erfolgreiches Verhandlungsergebnis ist dann erreicht, wenn alle Beteiligten einen Gewinn erzielen konnten. Dies setzt allerdings viel mehr voraus als das bloße Feilschen um Positionen. Mit dem „Offenen Verhandeln nach dem Harvard®-Konzept“ wurde eine effiziente Verhandlungsstrategie entwickelt, die hierüber weit hinaus geht. In diesem Training erlernen Sie nicht nur das erforderliche Wissen um alle Bausteine eines Verhandlungsablaufs – Sie trainieren intensiv konkrete Verhandlungssituationen und nehmen wertvolle Werkzeuge mit in Ihre Verhandlungspraxis.

[www.management-forum.de](http://www.management-forum.de)

26.02.2015, MÜNCHEN

**SMM – Sales Marketing Messe**

Unter dem Motto „Kunden finden, Kunden binden“ treffen sich Entscheider und Manager, um sich über neue und effektive Marketing-Instrumente zu informieren. Die SMM ist eine reine B2B-Fachmesse und greift mit den Themenblöcken: Online-Marketing, Dialogmarketing sowie CRM – Kundenbeziehungsmanagement die aktuellen Schwerpunkte auf.

[www.smm-muc.de](http://www.smm-muc.de)

23.-24.03.2015, MÜNCHEN

**Vertriebsrecht aktuell**

Vertriebsmanager sind die Experten für Geschäftsanbahnung und Akquise. Häufig handeln sie Konditionen und Bedingungen eines Vertrages aus und kommen damit als Nicht-Juristen in die Situation, sich mit rechtlichen Fragestellungen auseinandersetzen zu müssen. [www.managementforum.de](http://www.managementforum.de)