



Heinz-Peter Kieser

Variable Vergütung im Vertrieb

10 Bausteine für eine motivierende
Entlohnung im Außen- und
Innendienst



Springer Gabler

Variable Vergütung im Vertrieb

Heinz-Peter Kieser

Variable Vergütung im Vertrieb

10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung
im Außen- und Innendienst



Springer Gabler

Heinz-Peter Kieser
Walldürn-Hornbach
Deutschland

ISBN 978-3-8349-3208-2
DOI 10.1007/978-3-8349-3513-7

ISBN 978-3-8349-3513-7 (ebook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Manuela Eckstein

Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

In den vergangenen zehn bis 15 Jahren haben sich in unseren Märkten nachhaltige Änderungen ergeben wie in keinem vergleichbaren Zeitraum zuvor. Nie änderten sich Marktstrukturen und Kundenanforderungen grundlegender, waren die Lebenszyklen der Produkte kürzer, stiegen die Anforderungen an Vertrieb und Verkauf schneller. In allen Bereichen des Unternehmens hat die Komplexität zugenommen, neue Strukturen im Vertrieb und in den Verkaufsabteilungen mussten als Antwort gefunden werden.

Umso mehr erstaunt es, dass die Führungs- und Vergütungsstrukturen, die bei vielen Unternehmen noch im Einsatz sind, mit den gestiegenen Anforderungen an die Unternehmen nicht Schritt gehalten haben. Die Ziele im Vertrieb unterscheiden sich oft von denjenigen, die bei der Vergütung zugrunde gelegt werden. Die variable Vergütung beschränkt sich häufig auf den Außendienst, statt Innendienst, Service, Produktmanagement, Logistik etc. mit einzubeziehen. Meist sind wenig attraktive und nur schwach motivierende Steuerungs- und Vergütungsinstrumente im Einsatz, die an den eigentlichen Interessen des Unternehmens vorbeigehen.

Nicht selten bestimmen Zufälligkeiten wie etwa die Potenzialstärke eines Vertriebsgebiets das Einkommen der Mitarbeiter anstelle der eigenständigen, selbst erbrachten Leistung. Meist besitzen die Vergütungssysteme zu wenig Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, um auf neue Anforderungen der Märkte nachhaltig reagieren zu können. Sie ignorieren die Tatsache, dass sich Vertrieb und Verkauf immer mehr zu einem Team-Thema entwickelt haben, das auch bzgl. der Führung und Vergütung entsprechende Antworten einfordert. Dazu kommt, dass die variablen Einkommensanteile der Mitarbeiter oft zu niedrig sind, um Nachhaltigkeit zu bewirken, oder sie sind zu hoch und damit arbeitsrechtlich im Abseits.

Das vorliegende Buch zeigt praxisnah auf, welche Charakteristika ein gut gestaltetes und wirkungsvolles variables Vergütungssystem im Vertrieb besitzen sollte. Mein erstes Buch („Moderne Vergütung im Verkauf“) sollte die Grundlagen moderner variabler Vergütung von Vertriebsmitarbeitern beleuchten und gilt heute noch als Basiswerk der leistungsori-

entierten Vergütung im Vertrieb. Mit dem hier vorliegenden Buch möchte ich eine praxisorientierte Anleitung zur Einführung eines effektiven Führungs- und Vergütungssystems geben.

Die „zehn Bausteine“ zeigen, worauf es bei einem effektiven variablen Vergütungssystem im Vertrieb ankommt und wie es zugeschnitten sein sollte, welche Elemente es enthalten sollte und wie es technisch funktioniert.

Das Kapitel „Fallbeispiele“ zeigt anhand von sechs Unternehmen ganz konkret, wie solche Vergütungsmodelle in der Praxis umgesetzt werden und wie die verschiedenen Mitarbeiterbereiche miteinander über das Vergütungssystem vernetzt werden.

Das letzte Kapitel befasst sich mit der Frage, was arbeitsrechtlich und psychologisch bei der Änderung eines bestehenden bzw. bei der Einführung eines neuen Vergütungssystems zu beachten ist, wie dabei vorgegangen werden sollte, wie Mitarbeiter und Betriebsräte in das Projekt eingebunden werden und wie das sensible Thema angepackt werden muss.

Das Buch ist für Führungskräfte in der Praxis geschrieben. Es soll als Leitfaden für die Einführung eines wirkungsvollen variablen Vergütungssystems im eigenen Unternehmen dienen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei dieser spannenden Aufgabe.

Walldürn-Hornbach, im November 2011

Heinz-Peter Kieser

Inhalt

Vorwort	V
Einleitung	IX
1 Motivatoren für Verkäufer	1
1.1 Intrinsische versus extrinsische Motivation	1
1.2 Können Führungskräfte motivieren?	4
1.3 Der Irrglaube, dass Geld nicht motiviert	6
1.4 Ziele als Basis jeder Motivation	9
1.5 Was gut gemachte Vergütungssysteme bewirken	11
2 Zehn Bausteine für eine motivierende variable Vergütung im Vertrieb . .	13
2.1 Baustein 1: Variable Vergütung als Führungs- und Steuerungsinstrument . .	13
2.2 Baustein 2: Vergütung mehrerer Leistungskriterien	20
2.3 Baustein 3: Vergütung von Deckungsbeiträgen	24
2.4 Baustein 4: Zielprämien statt Provisionen	28
2.5 Baustein 5: Spürbare variable Einkommensanteile	39
2.6 Baustein 6: Leistungsgerechte Vergütung	46
2.7 Baustein 7: Teamorientierte Vergütung	49
2.8 Baustein 8: Flexibilität im Vergütungsmodell	57
2.9 Baustein 9: Mitarbeiter können sich ihr Ziel selbst geben	61
2.10 Baustein 10: Schnelles Feedback zwischen Leistung und Vergütung	65

3	Fallbeispiele	69
3.1	Vergütungsbeispiel technischer Großhandel	69
3.2	Vergütungsbeispiel Hersteller von Bodenbelägen	74
3.3	Vergütungsbeispiel Hersteller von Teilen für die Automotive-Industrie	78
3.4	Vergütungsbeispiel Hersteller von elektrischen Bauteilen	81
3.5	Vergütungsbeispiel Annoncengeschäft eines Verlags	84
3.6	Vergütungsbeispiel Dienstleistungsunternehmen	87
4	Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Vergütungssystems	91
4.1	Ein sensibles Vorhaben sensibel angehen	91
4.2	Rechtliche Situation	92
4.3	Mitarbeiter und Betriebsräte in die Entwicklung des neuen Vergütungsmodells einbeziehen	94
4.4	Die Rolle des externen Change Agent	95
4.5	Das Vergütungsmodell attraktiv gestalten	97
4.6	Das Vergütungssystem auf die Belange des Unternehmens zuschneiden	100
	Literaturverzeichnis	103
	Sachverzeichnis	105
	Der Autor	107

Einleitung

Der überwiegende Teil der Vertriebsmitarbeiter im Außen- und Innendienst wird derzeit bereits variabel vergütet. Dabei steht das Thema der variablen Vergütung stets im Fokus der Vertriebsführungskräfte: Sie erkennen in diesem Instrument in aller Regel ein wesentliches Werkzeug zur Steuerung und Führung der Mitarbeiter einerseits, zur Motivation hin zu guten Leistungen andererseits.

Unter dem Oberbegriff *variable Vergütung* werden aber oft sehr unterschiedliche Vergütungsansätze zusammengefasst:

Ein Mitarbeiter wird dann variabel vergütet, wenn ein Teil seines Einkommens von einer Erfolgsgröße abhängig ist. Die Frage ist dabei, ob es sich um eine Erfolgsgröße handelt, die der Mitarbeiter *selbst beeinflussen* kann, oder um eine Erfolgsgröße, die gewissermaßen fremdbestimmt ist, weil der Mitarbeiter *keinen unmittelbaren Einfluss* darauf hat. Beides wird seitens zahlreicher Führungskräfte nicht nur (relativ undifferenziert) als variable Vergütung bezeichnet, sondern es werden von Seiten der Führungskräfte erstaunlicherweise mit beiden Entlohnungsansätzen oft die gleichen Erwartungen verbunden.

Variable Vergütung im Sinne einer allgemeinen Erfolgsbeteiligung (z. B. Einbindung der Mitarbeiter in ein Vertriebs-Gesamtergebnis oder gar in ein Unternehmensergebnis) soll helfen – so die Erwartungen –, den Mitarbeiter für seine Aufgabe zu interessieren, ihn ans Unternehmen zu binden und vor allem ihn zu motivieren, engagiert und leistungsbewusst zu agieren.

Als Berater für leistungsbezogene Vergütungssysteme wundert mich immer wieder, wie unkritisch heute der Begriff *variable Vergütung* verwendet wird. Dabei wird so getan, als ob die Einbindung der Mitarbeiter in eine Prämie, die von einem Gesamtergebnis abhängt

(häufig bei der Vergütung von Innendienstmitarbeitern gebräuchlich), die gleichen oder zumindest ähnliche Wirkungen entfalten würde wie eine Vergütung, die an *persönlichen* Leistungsergebnissen des Mitarbeiters (oder denen eines kleinen Teams) festgemacht ist. Dabei handelt es sich im Grunde um zwei völlig verschiedene Vergütungswelten. Jede von ihnen zeitigt auch völlig verschiedene Wirkungen auf die Mitarbeiter, was in der allgemein geführten Diskussion meist nicht deutlich wird. Vor allem wird die Form der variablen Vergütung als *Ergebnisbeteiligung* völlig zu Unrecht mit der Erwartung befrachtet, sie wirke motivierend und leistungssteigernd. Was kann diese Vergütungsform aber wirklich – und was kann sie nicht?

Ergebnisbeteiligung, also die Einbeziehung der Mitarbeiter in ein irgendwie gear- tetes Kollektivergebnis (vertriebs- oder unternehmensbezogen), hat eher *kulturellen* Charakter: Dem Mitarbeiter wird dadurch verdeutlicht, dass er ein Teil des Ganzen ist, er bekommt „Wohl und Wehe“ des Unternehmens/des Bereichs (z. B. Vertrieb) vermittelt. Daraus erhofft man sich eine höhere Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und in der Folge davon eine stärkere Leistungsmotivation.

In der Praxis ist allerdings festzustellen, dass die Hoffnung auf mehr Engagement und Leistungsmotivation durch Mitarbeiter-Ergebnisbeteiligung ins Leere läuft. Der größte Teil der Mitarbeiter, die auf diese Weise vergütet werden, kann sich mit einer allgemeinen Erfolgsgröße nicht oder kaum identifizieren. Bis hinein ins mittlere Management sind allgemeine Erfolgskriterien überdies oft sehr undurchsichtig und wenig aussagefähig. Die Mitarbeiter vereinnahmen diesen variablen Teil ihrer Vergütung, ohne einen nennenswerten Bezug zu den Leistungen der eigenen Person herstellen zu können. Die variable Entlohnung wird als fester Einkommensbestandteil eingeplant. Entfällt in einem Jahr die Ausschüttung wegen schlechter Unternehmens- oder Vertriebsergebnisse, sind Frust und Demotivation nicht selten mit Händen zu greifen.

Dies ist auch dadurch bedingt, dass derartige ergebnisabhängige Ausschüttungen meist mit großem Zeitverzug und nur einmal im Jahr erfolgen, so dass die Ausschüttung nicht mehr in Zusammenhang mit dem Ergebnis gebracht werden kann – schon gar nicht mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit.

Als Vorteil dieser Vergütungsform ist anzuführen, dass sie einfach zu handhaben ist. Ihr großer Nachteil besteht darin, dass sie äußerst ungerecht ist: Leistungsstarke Mitarbeiter erhalten die gleiche Vergütung wie leistungsschwache, da völlig undifferenziert nach dem „Gießkannen-Prinzip“ verfahren wird. Die (für eine erfolgreiche Vertriebssteuerung notwendige) Differenzierung der Vergütung zwischen Gut- und Schlechtleistern unterbleibt.

Beabsichtigt man mit variabler Vergütung allerdings Leistungssteigerung und entsprechende Verhaltensveränderungen der Mitarbeiter, funktioniert dies nur mit einer Vergütungskomponente, die an der *persönlichen Leistung* des Mitarbeiters oder an der Leistung eines kleinen Teams andockt.

Bei der *variablen Vergütung*, wie sie im vorliegenden Buch verstanden wird, handelt es sich um einen nennenswerten, d. h. spürbaren Einkommensanteil, der von der Zielerreichung des Mitarbeiters oder eines kleinen Teams abhängt. Der Mitarbeiter wird in verschiedene Leistungsziele eingebunden, die sein individuelles Arbeitsumfeld (bzw. das eines Teams) betreffen und vom Mitarbeiter unmittelbar beeinflusst werden können. Die Höhe der variablen Vergütung richtet sich dabei nach dem Grad der Zielerreichung: Zielübererfüllungen führen zu deutlichem Mehreinkommen, Zieluntererfüllungen zu erlebtem Mindereinkommen.

Solche Vergütungsansätze binden den Mitarbeiter in seine persönlichen Ergebnisse ein. Er hat es in der Hand, sein Einkommen durch seine *eigene Leistung* zu bestimmen. Gutleister und Schlechtleister differenzieren sich deutlich in ihrem Gesamteinkommen, da gut gemachte Vergütungssysteme mit steil verlaufenden Vergütungskurven arbeiten. Auf diese Weise lohnt sich Mehrleistung deutlich, Minderleistung führt allerdings auch zu spürbarem Einkommensverlust.

Moderne leistungsorientierte Vergütungssysteme haben viel mit Führung und Steuerung der Mitarbeiter zu tun: Über die Ziele des Vergütungssystems werden die Mitarbeiter in die Ziele des Unternehmens bzw. des Vertriebs eingebunden. Versteht man Unternehmen als gewinnorientierte Organisationen, braucht es Leistungsorientierung. Dabei gibt es keinen Grund, irgendeinen Mitarbeiter im Unternehmen *nicht* leistungsorientiert zu führen und zu vergüten. So versteht sich moderne Vergütung als ganzheitlicher Ansatz: Möglichst alle Mitarbeiter sollen (in verschiedenen zeitlichen Etappen) in das Vergütungssystem eingebunden werden, wobei sich die Leistungskriterien, die vergütet werden, wechselseitig stützen.

Das vorliegende Buch befasst sich ausschließlich mit der variablen Vergütung von Vertriebsmitarbeitern im Außen- und Innendienst. Gut gemachte Vergütungssysteme binden durchaus weitere Mitarbeiter-Bereiche in die variable Vergütung ein, und zwar so, dass sich die Leistungskriterien wechselseitig fördern. Beispielsweise werden im Produktmanagement, in der Produktion, im Einkauf etc. Leistungskriterien vergütet, die auf Kundennähe, Produktqualität, Termineinhaltung usw. setzen. Gute Leistungen in diesen Bereichen stützen wieder die Erfolge im Vertrieb. Der Leitfaden des vorliegenden Buchs kann wie folgt umrissen werden:

- Gut gemachte Vergütungssysteme binden die Mitarbeiter in *nennenswerte* variable Einkommensanteile ein.
- Sie arbeiten mit *Zielprämien*, die an persönlichen Ergebnissen des Mitarbeiters oder eines kleinen Teams festmachen.
- Die Vergütungskurve verläuft steil, damit sich *Mehrleistung lohnt*.

- In das variable Vergütungssystem werden *zahlreiche Mitarbeiter* eingebunden, sodass die Ziele Nachhaltigkeit bekommen.
- Die vergüteten Leistungskriterien machen u. a. an *Deckungsbeiträgen* und *Kosten* des Mitarbeiters/des Teams fest, um das Unternehmensergebnis sicherzustellen.
- Führung, Steuerung und Vergütung bilden eine Einheit. Leistungsorientierte Vergütung fungiert somit als *Verstärker des Führungsansatzes*.

Insofern setzt leistungsorientierte Vergütung, wie sie hier verstanden wird, *vor* dem Unternehmensergebnis an, will die Mitarbeiter in Ziele einbinden, deren Erfüllung ein gutes Unternehmensergebnis sicherstellt. Erfolgsbeteiligung dagegen setzt immer *nach* dem Unternehmensergebnis an, nämlich dann, wenn nichts mehr beeinflusst, sondern nur noch verteilt werden kann.