

acquisa online \_27.05.2014

## Top-Thema: Vergütungssysteme im Vertrieb

### Incentivierung entscheidet über Leistung



Unternehmen müssen Fixgehalt und variable Vergütung im Vertrieb ausbalancieren.

Bild 1: Haufe Online Redaktion

Die richtige Incentivierung der Außendienstmitarbeiter entscheidet maßgeblich über den Erfolg im Vertrieb. Deutlich wird in der Studie: „Ein höherer variabler Vergütungsanteil führt nicht immer zu einer höheren Leistungsbereitschaft und zu besseren Ergebnissen.“ (Prof. Christian Schmitz)

Das primäre Ziel der Studie besteht in der Identifizierung und Weiterentwicklung von Ansätzen für eine professionelle Gestaltung von Vergütungssystemen. Insbesondere werden anhand der Studie vier Fragen hinsichtlich von Vergütungssystemen im Außendienst behandelt.

- Wie sollte die Aufteilung zwischen fixer und variabler Vergütung gestaltet sein?
- In welchen zeitlichen Abständen sollte variable vergütet werden?
- Sollten alle Verkäufergruppen gleich incentiviert werden?
- Was sollte bei Veränderungen in den Vergütungsstrukturen beachtet werden?

### Aufteilung zwischen fixer und variabler Vergütung

Eine Analyse der aktuellen Vergütungsstruktur im Vertriebsaußendienst bei den Teilnehmern der Studie deckt auf, dass mehr als 65 Prozent der Außendienstler eine Fixvergütung von über 60.000 Euro haben und die durchschnittliche variable Vergütung bei 18.400 Euro liegt. Auffällig ist auch, dass der größte variable Vergütungsanteil bei Großhändlern und Konsumgüterherstellern vorliegt, wogegen die höchste Gesamtvergütung und auch der größte fixe Vergütungsanteil bei Industriegüterherstellern zu beobachten ist. Das heißt: Der fixe Gehaltsanteil der Vertriebsmitarbeiter ist umso höher, je komplexer das zu vertreibende Produkt ist (speziell im technischen Bereich).

Gerade wenn zusätzlich nachgelagerte Serviceleistungen mitverkauft werden (Solution Selling), ist ein hoher fixer Vergütungsanteil sinnvoll. Bei dem Vertrieb solcher komplexeren Produkte beziehungsweise Produkt-Servicebündeln übernimmt der Verkäufer häufig auch eine beratende Funktion, was ein hohes Maß an spezifischen technischen Sachverstand voraussetzt. Das bringen oft nur Ingenieure mit. Im Vertrieb von komplexen Produkten wird mit Ingenieuren also ein Typ Verkäufer benötigt, die nur mit einem von vorneherein hohem Fixgehalt für Vertriebsaufgaben gewonnen werden können.

## Je komplexer das Produkt, desto höher der fixe Vergütungsanteil

Ein anderer Grund für relativ hohe fixe Vergütungsanteile bei Industriegüterherstellern ist motivationspsychologisch zu erklären: Bei komplexen Projekten ist die Vorhersehbarkeit des Geschäfts geringer, was zur Demotivation führen kann, wenn variabel vergütet wird. Wenn in einer Branche dagegen viele kleine oder mittlere Verkäufe vorliegen, die gut vorhersehbar sind, dann ist die variable Vergütung ein angemessenes Mittel. Außerdem ist "variable Vergütung für Unternehmen auch dann sinnvoll, wenn relativ kurze Verkaufszyklen vorliegen, da Vertriebsmitarbeiter nach motivationspsychologischen Grundsätzen schnell für einen erfolgreichen Verkauf belohnt werden sollten." (Prof. Jan Wie-seke)

## Kennzahlen entscheiden

Ein anderer wichtiger Faktor ist die Frage, an welchen Erfolgsgrößen sich Unternehmen orientieren. Bei umsatzorientierten Geschäften ist die variable Vergütung sinnvoll, was aber negative Folgen für die Kundenzufriedenheit haben könnte. So sollte in einem Umfeld, in dem Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wichtig sind (wie bei langwierigen Industriegütergeschäften) eher fix vergütet werden.

## Variable Vergütung: Die Frequenz zählt



Je nachdem, welcher Verkäufertyp im Vertrieb arbeitet, kann variable Vergütung Motivation steigern oder killen.  
Bild 2: MEV Verlag GmbH

**Die Studie deckt auf, dass Unternehmen in der Praxis noch große Entwicklungspotenziale aufweisen, um bei ihren Mitarbeitern deren Motivation optimal zu unterstützen.**

Motivationspsychologisch sollte die Erfolgsprämie, wenn variabel vergütet wird, möglichst häufig ausgezahlt werden. Die Motivation der Mitarbeiter, einen Erfolg zu wiederholen, steigt nämlich, wenn das gewinnbringende Verhalten häufig belohnt wird. Muss ein Mitarbeiter dagegen lange auf die Vergütung warten, kann er

keinen Bezug mehr herstellen zu dem Verhalten, für das er eigentlich belohnt wurde. Entsprechend weiß er nicht, was er eigentlich gut gemacht hat.

In der Praxis jedoch wird der variable Anteil mehrheitlich einmal im Jahr ausbezahlt. Als Hauptgrund wird häufig gesagt, dass eine monatliche variable Vergütung komplexe Unternehmensprozesse mit sich bringe, die nur mit viel Aufwand umsetzbar seien. Gelingt es Firmen aber, diesen Aufwand zu reduzieren, könnte die Implementierung einer zeitnahen variablen Vergütung die Motivation der Mitarbeiter steigern.

### **Alle Verkäufergruppen gleich incentivieren?**

Die Studie macht deutlich, dass 60 Prozent der befragten Unternehmen im Vergütungssystem nicht situationsabhängig differenzieren. Sicherlich ist es sinnvoll, aus Gründen der Fairness bei der Incentivierung keine großen Unterschiede zwischen verschiedenen Verkäufern zu machen. Allerdings betont Prof. Jan Wieseke auch: „Motivationspsychologisch, kann eine unisono Behandlung aller Verkäufer zu Motivationsdefiziten führen.“

### **Von Low Performern und Out Performern**

In fast allen Unternehmen können die Vertriebsmitarbeiter drei Gruppen zugeordnet werden: Low Performer, solide Performer und Out Performer. In allen drei Gruppen ist eine Leistungssteigerung möglich, wobei aber unterschiedliche Werkzeuge zur Incentivierung genutzt werden sollten. Wenn aufgrund der geringen Geschäftsbedeutung überhaupt ein Augenmerk auf Low Performer gelegt wird, dann kann deren Motivation und Leistung am ehesten mithilfe schneller Belohnungszyklen und sozialem Druck gesteigert werden zeigte kürzlich eine Studie die in den USA durchgeführt wurde. Ob die Ergebnisse in gleicherweise für deutsche oder europäische Vertriebsmannschaften gelten, lässt sich aus wissenschaftlicher Sicht derzeit nicht eindeutig sagen.

### **Wettbewerbe kitzeln Motivation wach**

Die soliden Performer können über mehrstufige Ziele und Wettbewerbe angesprochen werden. Hier bietet beispielsweise ein Mitarbeiterwettbewerb die Möglichkeit, über attraktive Preise zu mehr Leistung anzuspornen. Wichtig: Der Wettbewerb sollte nur innerhalb dieser Gruppe durchgeführt werden, Out Performer dürfen nicht teilnehmen.

Bei diesen wiederum geht es eher darum, sie nicht an den Wettbewerb zu verlieren oder zu demotivieren. Der größte Hebel für Leistungssteigerung bei den Out-Performern liegt bei der Abschaffung von den häufig üblichen Obergrenzen im Incentivierungssystem, die stark demotivierende Wirkung entfalten können. Extraprovisionen hingegen spornen das Olympiateam der Verkäufer zu weiteren Höchstleistungen an. Allerdings besteht hierbei natürlich die Gefahr, dass innerhalb der Vertriebsmannschaft ein soziales Ungleichgewicht entsteht.

## Erfolgreiches Change Management bei der Vergütung



Veränderungen im Vergütungssystem: das Change Management erfordert Fingerspitzengefühl.  
Bild 3: Haufe Online Redaktion

zeigen Veränderungen ihre positive Wirkung hier nämlich recht schnell, wogegen die negativen Konsequenzen erst relativ spät deutlich werden.

**Eine allgemein gültige Liste, die nur abgehakt werden muss, damit Veränderungen in den Vergütungsstrukturen einen positiven monetären Effekt haben, gibt es nicht.**

Der Erfolg solcher Veränderungen ist in jedem Unternehmen (teilweise sogar in einzelnen Stores eines Unternehmens) von anderen Faktoren abhängig.

Allerdings dürfen die Verantwortlichen die negativen Auswirkungen einer Umstellung der Vergütungsstruktur niemals vergessen. In der Regel

### Erfolgreiche Anreize

Auch wenn die Frage, wie ein erfolgreiches Change Management bei den Vergütungsstrukturen aussieht nicht eindeutig beantwortet werden kann, ist es dennoch möglich, zumindest die vorherrschenden Anreize für eine Veränderung der variablen Vergütung zu identifizieren. Häufige Anreize sind die Folgenden:

- Variabler Anteil ist zu gering
- Entwicklung von umsatzorientierter Vergütung hin zur margenorientierten Vergütung
- Änderung von linearer auf progressive/degressive Zielerreichung
- Vereinheitlichung (Internationalisierung o. Konzernzugehörigkeit)
- Veränderte, komplexere Geschäftsmodelle (führt zur Konzentration auf fixorientierte Vergütung)

Dennoch sollten sich Unternehmen dringend mit dem Thema Vergütung beschäftigen, denn: Die Studie zeigt, dass der variable Vergütungsanteil bei 70 Prozent der Unternehmen auf der Zielerreichung basiert. Die Höhe des Bonus ist im Durchschnitt von vier Kriterien bei der Zielerreichung abhängig. Umsatz ist dabei die am häufigsten genannte Größe. Oft fließen auch Teamziele in die Zielerreichung ein. Fairness und Transparenz des Vergütungssystems spielen eine entscheidende Rolle für die Motivation der Außendienstmitarbeiter. Überhaupt ist das Vergütungssystem von großer Bedeutung für die Motivation der Vertriebsmitarbeiter.

### Sinnstiftende Arbeit sorgt für Motivation

Allerdings schöpft jeder Mitarbeiter – auch im Vertrieb – einen wichtigen Teil der eigenen Motivation aus der Tätigkeit selbst. Insbesondere hier zeigt sich, dass Geld nicht der einzige Motivator ist. Ein richtiger Verkäufer will verkaufen. Immer dann, wenn man eine Arbeit als sinnstiftend, erfreulich und auch herausfordernd empfindet, stiftet dies Motivation, sogenannte intrinsische Motivation.

Dieser Teil der Motivation ist besonders wichtig, wenn man von Mitarbeitern viel Flexibilität und Kreativität erwartet. Damit entzieht man aber den Führungskräften gleichzeitig die Steuerungswirkung – und gerade die ist ja in vielen Unternehmen in Deutschland gewünscht. Zumal in Firmen, die eben nicht in erster Linie kreative Höchstleistungen, sondern das präzise Abarbeiten von zuvor definierten Prozessen und Ergebnissen fordern. Und dies gilt auch im Vertrieb.

### **Klar strukturierte Vertriebsprozesse = variable Vergütung**

Viele Studien haben gezeigt, dass variable Vergütungsmodelle deshalb gerade dann im Vertrieb gut wirken, wenn klar strukturierte Vertriebsprozesse und Vorgaben existieren, deren Erreichung schnell überprüft werden kann. Dies ist nicht immer der Fall. Aber wenn, dann kann hier die variable Vergütung ihre beste Wirkung erzielen. Die Ergebnisse zeigen allerdings auch, dass höhere variable Anteile nicht immer auch höhere Leistungsbereitschaft auslösen.

Autoren:

Prof. Dr. Christian Schmitz (Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum)

Prof. Dr. Jan Wieseke (Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum)

Dr. Matthias Huckemann (Geschäftsleitung Mercuri International Deutschland)