



RKW
Edition

Heinz-Peter Kieser

Moderne Vergütung im Verkauf

Leistungsorientiert entlohnen
mit Deckungsbeiträgen und Zielprämien

3. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis





RKW-Edition

Heinz-Peter Kieser

Moderne Vergütung im Verkauf

Leistungsorientiert entlohnen
mit Deckungsbeiträgen und Zielprämien

3. Auflage

Verlag Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-89673-472-3

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2008

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Vorwort

Wer erwartet, in diesem Buch simple „Tricks“ zur Motivation von Mitarbeitern zu finden, wird enttäuscht werden: Die gibt es nämlich nicht. Motivation beginnt dort, wo Unternehmen klare Vorstellungen kommunizieren können über das, wofür sie stehen und welches ihre Ziele sind. Ein wesentlicher Baustein für den Erfolg von Unternehmen ist demnach das Vorhandensein von Zielen und die Fähigkeit, diese Ziele bis zum einzelnen Mitarbeiter herunterzubrechen, d. h. die Mitarbeiter in die Interessen des Unternehmens einzubeziehen. Unternehmenserfolg dokumentiert sich also im Grad der Zielerreichung. Führen mit Zielen wird somit zu einem ganz entscheidenden Erfolgsfaktor für die weitere Unternehmensentwicklung.

Moderne Vergütungssysteme haben diesen Gedanken aufzugreifen. Nicht umsonst erfährt die zielorientierte Vergütung im Vertrieb derzeitig eine so nachhaltige Verbreitung: Die Vergütung entwickelt sich immer mehr als Instrument der Führung und Steuerung der Mitarbeiter zur Durchsetzung der Interessen und Ziele des Unternehmens.

Traditionelle Vergütungssysteme, die meist provisionsorientiert sind und vornehmlich am Umsatz des Unternehmens anbinden, versagen angesichts der gestiegenen Anforderungen und der wachsenden Komplexität der Märkte. Die wirtschaftliche Umwelt der Unternehmen hat sich dramatisch verändert, die Instrumente der Führung und Vergütung der Mitarbeiter sind aber im Wesentlichen noch die gleichen wie vor Jahren.

So liegen die Hauptdefizite der tradierten Vergütungssysteme darin, dass sie wesentliche Erfolgsgrößen des Unternehmens (wie z. B. Ertrag) außer Acht lassen, „langweilige“ Einkommensperspektiven liefern, oft ungerecht sind, bestimmte Mitarbeiterkreise (wie z. B. Innendienstmitarbeiter) von der leistungsorientierten Vergütung ausschließen und generell die vorhandenen Vertriebs- und Marketingstrukturen zementieren. Sie basieren auf überkommenen Führungsstrukturen und verhindern Flexibilität, Selbststeuerung und Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter. Sie ignorieren die Tatsache, dass die Aufgaben im Vertrieb neu verteilt werden, dass sich die Rollen von Außendienstmitarbeitern und Innendienstmitarbeitern neu mischen.

Wenn Vergütung im Verkauf einen nennenswerten Motivationsfaktor darstellt, was kaum zu leugnen ist, stellt sich die Aufgabe der Optimierung vertrieblicher Vergütungssysteme, um die Chancen zu nutzen, die darin verborgen sind.

Dieses Buch stellt ein Plädoyer für „gut gemachte“ variable, leistungsorientierte Vergütungskonzepte dar. Solche schaffen Anziehungskraft für leistungsbezogene und unternehmerisch denkende Mitarbeiter. Unterbleibt die erwähnte Optimierung, wird „Sattheitsverhalten“ und Sicherheitsdenken kultiviert, Kundennähe nicht ausreichend belohnt.

Inhalt

1. Die Bedeutung des Motivators Geld.....	9
1.1 Äußere und innere Motivatoren.....	9
1.2 Vergütung als Element der Führung und Steuerung.....	11
2. Die Abkehr von herkömmlichen Vergütungsansätzen.....	15
2.1 Veränderungen im Marktumfeld	15
2.2 Sinkende Effizienz der klassischen Vertriebs- und Vergütungsstrukturen	18
2.3 Neue Rollen für Außen- und Innendienst.....	20
2.4 Defizite traditioneller Vergütungssysteme	24
3. Die aktuelle Entwicklung der Vergütung im Verkauf	31
3.1 Vertriebsvergütung im Wandel	31
3.2 Anforderungen an leistungsorientierte Vergütungskonzepte.....	39
3.3 Drei Gestaltungskriterien der Vergütung	42
3.4 Die Höhe des variablen Einkommensanteils	42
4. Der Profit-Center-Ansatz in der modernen Vergütung	47
4.1 Die Profit-Center-Philosophie	47
4.2 Der stufenweise Deckungsbeitrag im Profit-Center	53
4.3 Außendienst- und Innendienst-Profit-Center.....	59
4.4 Weitere Profit-Center im Unternehmen.....	62
4.5 Die Mitarbeitersteuerung über Profit-Center.....	64
4.6 Vorteile der ertragsorientierten Vergütung	69
4.7 Vom Profit-Center zum Leistungszentrum	70
5. Die Vergütung mit Zielprämien.....	73
5.1 Führen mit Zielen	73
5.2 Ableitung von Zielen im Unternehmen.....	88
5.3 Die klassische Zielprämie	95

5.4	Alternative Gestaltung der Einkommenskurve.....	98
5.5	Feinststeuerung über verschiedene Ziele.....	102
5.6	Unterjährige Zielkontrolle und Abschlagszahlungen.....	106
5.7	Alternative Zielgestaltungen.....	109
5.8	Das Konzept der freien Zielwahl.....	112
5.9	Typische Struktur eines Außendienstleehommens.....	116
5.10	Die Einbeziehung des Innendienstes in die variable Vergütung .	120
5.11	Moderne Vergütung von Handelsvertretern	124
5.12	Das System des Zieleinkommens für Vertriebsführungskräfte.....	128
6.	Die Flexible Ausgestaltung der Vergütungsstrukturen.....	133
6.1	Das Konzept der „Risikowahl“	133
6.2	Die Verknüpfung der Vergütung mit Kollektivergebnissen	135
6.3	Cafeteria-Ansätze	139
7.	Die Vergütung von Verkaufs-Teams	145
7.1	Das Team-Konzept im Verkauf	145
7.2	Die Vergütung von Team- und Individualkriterien	152
8.	Die Umstellung auf ein neues Vergütungssystem.....	159
8.1	Rechtliche Aspekte	159
8.2	Umwandlung fixer Einkommensbestandteile	163
8.3	Was aus psychologischer Sicht zu beachten ist.....	165

1. Die Bedeutung des Motivators Geld

1.1 Äußere und innere Motivatoren

Die Bedeutung des Faktors Einkommen für die Mitarbeitermotivation wird derzeit sehr kontrovers diskutiert. Während in den USA kaum ein Unternehmen mehr ohne variable, leistungsorientierte Vergütung vorstellbar ist, wird in Deutschland der Effekt einer solchen Entlohnung für die Motivation immer wieder angezweifelt. Die Phalanx der Kritiker geht von „wenig Einfluss auf die Motivation“ bis hin zur entschiedenen Ablehnung jedweder leistungsorientierten Vergütung zu Motivationszwecken mit der Begründung, dass jedes bewusst gestaltete Instrument zur Motivierung langfristig versagt, ja sogar zur Demotivation führt¹.

Gleichzeitig steigt auch in Deutschland die Zahl der Unternehmen, die variable Vergütungssysteme einführen. Darüber hinaus ist ein deutliches Interesse in der Unternehmenslandschaft festzustellen, immer mehr Mitarbeiterbereiche in die variable Vergütung einzubeziehen. Die Befürworter der leistungsorientierten Vergütung gehen teilweise so weit, den Motivator Geld als einzigen wirklich tauglichen Motivator zu betrachten. Solche Positionen finden sich sehr häufig bei Vertriebsführungskräften.

Wie löst sich dieser scheinbare Konflikt? Zunächst ist festzustellen, dass die Motivation eines Mitarbeiters nicht von einem Kriterium alleine abhängt: Es bedarf einer größeren Anzahl von Motivatoren, die einen motivierten Mitarbeiter ausmachen. Die moderne Motivationspsychologie unterscheidet dabei zwischen äußeren und inneren Motivatoren. Während die äußeren Motivatoren beim Mitarbeiter eine Druck- oder Sogwirkung erzielen wollen, entspricht die innere Motivation der Einstellung bzw. der Bereitschaft des Mitarbeiters, was mit dem Begriff „Engagement“ bezeichnet werden kann.

¹ vgl. Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation, 13. Auflage, Frankfurt/Main, New York: Campus 1997

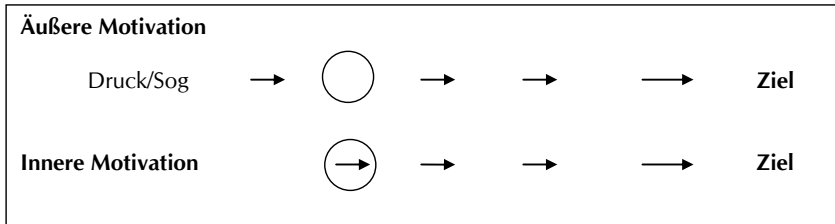


Abbildung 1: Äußere und innere Motivatoren

Beide Formen der Motivation sind bedeutsam und beide Arten der Motivation lassen sich durch das Unternehmen beeinflussen. Organisation, Zielsetzungen und Vergütung zählen sicherlich zu den äußeren Motivatoren, obwohl sie indirekten Einfluss auch auf die innere Motivation ausüben. Unternehmenskultur, Betriebsklima, Führungsstil etc. haben dagegen direkten Einfluss auf die innere Motivation des Mitarbeiters.

Die Frage nach dem Motivator „Einkommen“ relativiert sich also auf den Aspekt: Wenn Geld nicht den einzigen Motivator darstellt, welche Bedeutung kommt ihm dann zu? Oder anders ausgedrückt: Welchen Rang nimmt „Einkommen“ in der Prioritätenskala der Motivatoren ein?

Aus der Verhaltensforschung ist bekannt, dass Menschen unterschiedlicher Berufsgruppen auf Geld als Motivator verschieden reagieren: Während für Menschen in sozialen Berufen der Motivator Einkommen durchweg keine vorrangige Bedeutung hat, nimmt die Bedeutung des Motivators Geld in kaufmännisch geprägten Berufsbildern zu. Eine geradezu herausragende Bedeutung erhält der Motivator Geld in typisch verkäuferischen Berufen. Nicht selten geben Außendienstmitarbeiter zu erkennen, dass Geld die primäre Antriebskraft ihres beruflichen Handelns ist und die Tatsache, dass Außendienstmitarbeiter heute meist über ein höheres Einkommen verfügen als Innendienstmitarbeiter mit vergleichbarer Verantwortung, war nicht selten maßgeblich für die Berufswahl der Außendienstmitarbeiter. Immerhin können die meisten Außendienstmitarbeiter die Höhe ihres Einkommens zu einem guten Teil selbst bestimmen, da sie über einen variablen, leistungsorientierten Einkommensanteil verfügen.

Daraus resultiert folgende Überlegung: Wenn Einkommen für die Mitarbeiter im Verkauf einen bedeutenden Motivator darstellt, muss das Vergütungskonzept optimiert werden, um die Chancen zu nutzen, die darin verborgen sind. Die meisten heute üblichen Vergütungssysteme im Verkauf nutzen diese Chancen nicht oder zu wenig.

1.2 Vergütung als Element der Führung und Steuerung

Die zentrale Frage lautet also: „Wie gewährleisten wir Erfolg und wie kann ein gut gestaltetes Vergütungssystem dabei behilflich sein?“ Ein wesentliches Defizit herkömmlicher Vergütungsansätze besteht darin, dass sie als Führungersatz missverstanden werden: Variable Vergütung wird in diesen Unternehmen installiert, um ohne wesentliche weitere Anstrengungen der Führungsebene dennoch motivierte Mitarbeiter zu haben. Man verzichtet auf Leistungsvereinbarungen (= Zielvereinbarungen) mit den Mitarbeitern und teilt ihnen nicht mit, welche Leistungen von ihnen erwartet werden. Oft wird darauf verzichtet, den Mitarbeitern aufzuzeigen, wie anspruchsvolle Leistungen erzielt werden können. Man hat ja ein variables, „leistungsbezogenes“ Vergütungssystem und kann sich beruhigt zurücklehnen!

Hier setzt (berechtigterweise) die Kritik derer an, die variable Vergütung prinzipiell ablehnen. Derartige „Vergütungskonzepte“ sind untauglich und gleichen bestenfalls der Mohrrübe, die man dem Esel vorhängt, damit er den Karren zieht. Taugliche variable Vergütungskonzepte verstehen sich als Unterstützung der Führungsaufgabe. Die leistungsbezogene Vergütung soll die Selbststeuerung der Mitarbeiter sicherstellen, die notwendig ist, um die Unternehmensziele zu erreichen.

Führung soll und muss heute „an der langen Leine“ erfolgen, um die notwendige Flexibilität des Unternehmens auf den Märkten zu gewährleisten. Mit den Mitarbeitern muss das „Was“ (die Leistung) vereinbart werden und nicht das „Wie“ (den Weg dorthin). Den Weg gilt es situativ zu entscheiden. Hierfür muss der Mitarbeiter in klare Leistungsvereinbarungen eingebunden werden, ebenso in ein Steuerungssystem, das ihn (im Sinne eines Self-Controlling) zu den Leistungszielen führt.

Das Vergütungskonzept hat diese Führungs- und Steuerungsidee zu einem guten Teil zu übernehmen: In die Vergütung sollen die Leistungskriterien und Ziele eingehen, die der Mitarbeiter realisieren soll. Gute Vergütungskonzepte unterstützen damit das Führungs- und Steuerungssystem und sie schaffen beim Mitarbeiter das Interesse (die Motivation), die gesteckten Ziele zu erreichen. Intention muss also sein, intelligente Vergütungssysteme zu gestalten, die dieses leisten.