

# Erfolgreicher mit variablen Gehaltsmodellen

Im aktuellen Vertriebsumfeld gewinnt die Ausgestaltung der Vergütungssysteme zunehmend an Bedeutung. Effizienz und Wirksamkeit von gewohnten variablen Gehaltsbestandteilen werden aber auch hinterfragt. Wie praxisnahe Ansätze für die Einführung von Gehaltsmodellen und wichtige Erfolgsfaktoren aussehen.

Die Vergütung von Mitarbeitern war in den vergangenen Jahren durch verschiedene Faktoren maßgeblich geprägt. Zum einen führte eine ungewöhnlich lange wirtschaftliche Hochphase zu äußerst niedrigen Arbeitslosenzahlen. Daraus ergab sich in einigen Bereichen ein eklatanter Mangel an (hoch-)qualifizierten Arbeitskräften, den vor allem auch der Vertriebsbereich zu spüren bekam. Diese sprach man unter anderem durch attraktive Vergütungspakete an. Zum anderen lassen sich deutliche Veränderungen in der Motivation von Mitarbeitern beziehungsweise Bewerbern in Bezug auf ihr (künftiges) Arbeitsumfeld feststellen, auch oder gerade im Rahmen der Kompensation. Darüber hinaus führte ein grundlegender Wandel in den Einstellungen zur Arbeit zu Anpassungen in Richtung einer modernen Arbeitswelt. Verschiedene Faktoren sind für den Wandel verantwortlich, dass Mitarbeiter und Bewerber im Vertrieb nicht mehr nur die monetären Elemente eines Arbeitsverhältnisses neu bewerten. Zunehmende Bedeutung gewinnen Elemente wie etwa

- Unternehmenskultur,
- Work-Life-Balance,

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle,
- moderne Formen der Arbeitsgestaltung,
- Vertrauen,
- Verantwortung,
- Führung,
- Karriere

und weitere Faktoren. Und so fragt nicht nur die im August 2019 erschienene Veröffentlichung IZA Standpunkte Nr. 95 von Werner Eichhorst und Carolin Linckh nach „New Pay: Welche Anreize funktionieren überhaupt noch?“

## Abschied vom klassischen Bonus

Nicht nur in der Verhaltensökonomie, sondern vor allem in der unternehmerischen Praxis werden Fehlanreize von variablen Vergütungsmodellen thematisiert und diskutiert. Einige Unternehmen haben sich – aufgrund verschiedener negativer Erfahrungen – bereits von klassischen Boni- und Prämiensystemen als Gehaltsbestandteile für Vertriebsmitarbeiter verabschiedet. Andere sehen in der variablen Vergütung einen effektiven Baustein, um Vertriebsziele zu erreichen. Selbstverständlich spiegelt auch eine hohe intrinsische Motivation bei Vertriebsmanagern und Vertriebsmitarbeitern die bevorzugte Situation wider. Dennoch können variable und leistungsorientierte Vergütungselemente im Vertrieb so ausgestaltet werden, dass die positiven Aspekte im Vordergrund stehen. Die praktische Umsetzung in Unternehmen zeugt aber zu häufig von einer Vielzahl vermeidbarer Fehler, die den gegenteiligen Effekt erzielen: Demotivation statt Motivation, Unzufriedenheit statt Zufriedenheit, Stagnation statt Wachstum, Gewinnrückgang statt Margenzuwachs.

Zunächst ist es aus unserer Sicht entscheidend, die variable Vergütung im Vertrieb als ein Instrument zu verstehen,

### Kompakt

- Viele Unternehmen sehen in der variablen Vergütung einen effektiven und wichtigen Baustein zur Erreichung der Vertriebsziele.
- Variable Vergütung im Vertrieb ist als ein Instrument zu verstehen, das Zielsystem des Unternehmens auf den Vertriebsmitarbeiter zu übertragen.
- Der Schlüssel eines erfolgreichen variablen Vergütungssystems liegt in der Konzeption und Umsetzung unter Berücksichtigung der individuellen strategischen Zielsetzungen, des Geschäftsmodells und der Unternehmenskultur.



das Zielsystem des Unternehmens auf den Vertriebsmitarbeiter zu übertragen. Bei einer konsistenten Übertragung agiert der Mitarbeiter wie der Unternehmer im Unternehmen. Zudem ist es wichtig, ein Vergütungssystem als integralen Bestandteil der Vertriebssteuerung zu verstehen. Zielsetzung und -vereinbarung, das organisatorische Set-up, das Controlling und die Vorgaben des Managements müssen aufeinander abgestimmt sein, um Zielkonflikte zu vermeiden. Der Schlüssel eines erfolgreichen variablen Vergütungssystems liegt sicherlich in der Konzeption und Umsetzung und der Berücksichtigung der individuellen strategischen Zielsetzungen, des Geschäftsmodells und der Unternehmenskultur.

### Konsistenter Transfer der Unternehmensziele

Basis für die Konzeption eines variablen Vergütungssystems im Vertrieb sind die Unternehmensstrategie und das Zielsystem des Unternehmens – schließlich sollen diese Vorgaben auf den Vertrieb übertragen werden. Aus diesem Zielsystem werden die Zielgrößen und Hebel abgeleitet, mit denen der Vertrieb die Zielerreichung unterstützen kann.

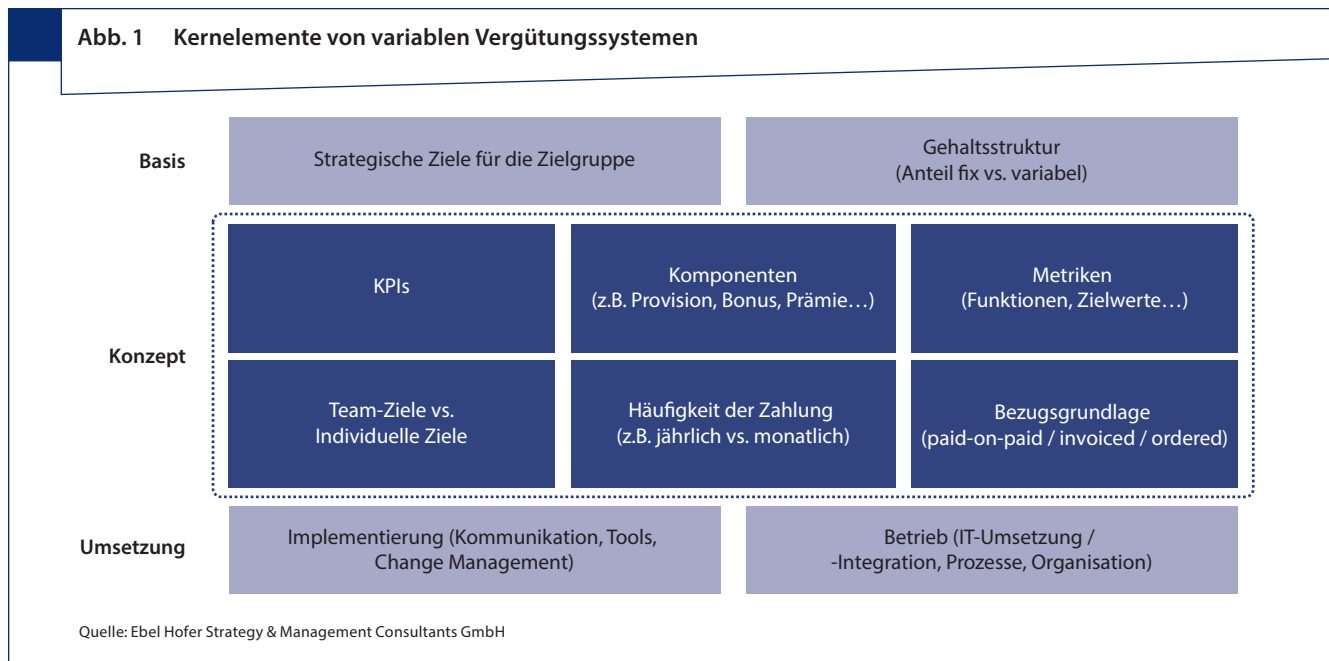
Unternehmen sollten ein Vergütungskonzept auf Grundlage der strategischen Ziele für die jeweilige Zielgruppe des variablen Vergütungssystems und der Grundsatzentscheidung ausgestalten, wie die Gehaltsstruktur aufgebaut sein soll – also welchen Anteil variable Vergütung an der Gesamtkompensation haben soll. Abbildung 1 auf Seite 12 gibt einen Überblick über die Kernelemente von variablen Vergütungssystemen im Vertrieb.

Bei der Konzeption ist es wichtig, die einzelnen Ziele mit Kennzahlen zu hinterlegen, die vom Vertrieb beeinflussbar sind. Typischerweise sollte eine Gewinn- oder Margenkennzahl in das Vertriebszielsystem aufgenommen werden – auch wenn das heute noch nicht überall der Fall ist. Beispielsweise wird häufig der EBIT als wichtige Unternehmenszielgröße definiert. Der Vertrieb kann diese Zielgröße aber nur zum Teil unmittelbar beeinflussen. Der Deckungsbeitrag weist hingegen einen deutlich stärkeren Zusammenhang zur Vertriebsleistung auf und wird daher oft als eine der Zielgrößen

*„Variable Vergütungselemente bleiben auch in Zukunft elementare Bestandteile der monetären Vertriebskompensation.“*

für Vergütungssysteme präferiert und auf Subziele kaskadiert. Umsatzwachstum, eine Verbesserung der Preisqualität, Neukundenakquisitionen, die Minimierung von Forderungsausfällen und der aktive Vertrieb von spezifischen Produkten beispielsweise mit höherer Marge oder starkem Lock-in-Effekt können das Zielsystem des Vertriebs aufspannen. Bei der Definition der für die Vergütung relevanten Ziele sollten bereits existierende Steuerungsinstrumente berücksichtigt werden: Wird zum Beispiel die Preisqualität bereits ausreichend über Vorgaben und Konditionen bestimmt? Nur wenn dies nicht der Fall ist, sollte das Ziel in die Vergütung einfließen.

Abb. 1 Kernelemente von variablen Vergütungssystemen



### Ziele für Vergütung im Vertrieb marktspezifisch gewichten

Im Konzeptionsprozess stellt sich zudem die Frage, wie die unterschiedlichen Ziele gewichtet werden sollen, beziehungsweise wie das Vergütungsbudget auf die Ziele verteilt werden soll. Gerade bei konfliktären Zielen wie Umsatz versus Ertrag ist dies nicht immer einfach. Zudem ist die Frage für eine internationale Organisation nicht immer eindeutig zu beantworten, in der je nach Marktreife und -strategie unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Hier bieten sich variable Budgetverteilungen an, die gegebenenfalls auch mit dem lokalen Management definiert werden. Gerade das Ziel des Umsatzwachstums ist nicht unabhängig von der jeweiligen Marktentwicklung zu sehen.

### Ausgestaltung variabler Vergütungssysteme

In den nächsten Schritten der Konzeptionsphase werden Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPI) zur Messung der jeweiligen Zielerreichung definiert, Komponenten wie Boni, Prämien und Provisionen ausgewählt und Auszahlungsmetriken definiert. Dahinter steht immer mit der Leitgedanke, die Komplexität für den Vertrieb zu minimieren. Bei der Definition der Kennzahlen/KPIs ist eine hohe Datenqualität essenziell. Diese sollte bereits früh in der Konzeption bewertet werden. Gerade in internationalen Unternehmen existieren zum Teil noch unterschiedliche ERP-Systeme, deren Eignung als Datenlieferant mit einem Datencheck bewertet werden sollte. Bei der Definition der Auszahlungs-

metriken, wie etwa Bonusfunktionen oder Provisionsätzen, ist die Gewichtung der Vertriebsziele ein wichtiger Bestandteil. Denn eine konsistente Übertragung des Zielsystems wird nur erreicht, wenn sichergestellt ist, dass unterschiedliche Aktionen, die den gleichen Einfluss auf das Zielsystem haben, letztendlich in vergleichbarer Höhe vergütet werden.

Weiterhin ist die Frage wichtig, ob erreichte Vertriebsziele im Regelfall eine Einzelleistung eines Vertriebsmitarbeiters sind oder ob Ziele nur durch die Zusammenarbeit im Team erreicht werden. Dabei ist das Zusammenspiel von kommerziellem und technischem Vertrieb sowie von Außendienst- und Innendienstmitarbeitern explizit zu betrachten. Es sollte weiterhin geprüft werden, ob die Zielerreichung sogar durch Alleingänge gefährdet werden kann. Die Antwort bestimmt maßgeblich die Zusammensetzung aus Individual- und Teamkomponenten. Auch abrechnungstechnische Elemente haben einen großen Einfluss auf die Wirksamkeit von variablen Gehaltskomponenten. Dabei spielt vor allem der Zusammenhang zwischen der Entscheidung beziehungsweise dem Vorgehen des Vertriebsmitarbeiters und der anschließenden Vergütung des Ergebnisses dieser Entscheidung oder des Vorgehens eine äußerst wichtige Rolle. Dies wird an einem einfachen Beispiel deutlich: Schafft es der Außendienstmitarbeiter, durch verstärkten Aufwand in die Kundenbetreuung und Argumentation einen höheren Preis durchzusetzen, ohne Volumen zu verlieren, sollte sich dieser Erfolg zeitnah in der variablen Vergütung bemerkbar machen. Kontraproduktiv beziehungsweise wenig motivationssteigernd können dabei zu lange Zeitabstände zwischen Auszahlung, Berechnung und Entscheidung

sein. Das heißt im Umkehrschluss, dass neben der Auszahlungsfrequenz – ob monatlich, quartalsweise, jährlich – auch die Bezugsgrundlage (paid-on-paid/invoiced/ordered) definiert werden muss, und zwar auf die jeweilige Kennzahl oder das entsprechende Ziel abgestimmt. Am Jahresende 100 Euro Bonus für ein engagiertes Vorgehen im Januar desselben Jahres lassen den Zusammenhang verschwinden und zeigen erfahrungsgemäß eine geringe Steuerungswirkung.

## Integration des Vertriebs in der Konzeptionsphase

Die Einführung oder Änderung eines Vergütungssystems ist eine sehr sensible Aufgabe – denn es geht dabei ums Geld. Die Toleranzschwelle für Fehler in der Berechnung von Auszahlungen oder für Abweichungen gegenüber dem aktuellen Gehaltsgefüge ist sehr gering. Dies bedingt nicht nur intensive Tests und Simulationen der Effekte, sondern auch eine Integration der relevanten Stakeholder bereits in der Konzeptionsphase, um Anforderungen zu berücksichtigen, Bedenken adressieren zu können und Akzeptanz sicherzustellen. Idealerweise wird das aktuelle Vergütungssystem objektiv analysiert, Schwachstellen transparent dargestellt und die Motivation für eine Überarbeitung wird klar kommuniziert. Simulationen, die die Effekte auf Unternehmensebene und für einzelne Vertriebsmitarbeiter auch bei unterschiedlichen Szenarien aufzeigen, sind wichtige Werkzeuge und sollten auf individueller Ebene mit Mitarbeitern diskutiert werden.

*„Richtig gemacht, bieten variable Vergütungssysteme in vielen Unternehmen immer noch große Potenziale für mehr Wachstum und Gewinn.“*

Die richtige Konzeption ist eine wichtige, wenn auch nicht hinreichende Bedingung für die erfolgreiche Implementierung. Abbildung 2 auf Seite 14 zeigt ein Anwendungsbeispiel für ein erfolgreiches variables Vergütungssystem, das aus Vertraulichkeitsgründen etwas verkürzt und anonymisiert dargestellt wird. Das Vergütungssystem des Beispielunternehmens besteht aus drei verschiedenen Komponenten, die aus den Vertriebszielen abgeleitet wurden. Wachstum und Profitabilität stellen Standardziele für alle Märkte des Unternehmens dar. Ein weiteres Ziel wird für jeden Markt auf Basis individueller Potenziale definiert. Im dargestellten Fall wird der Umsatz mit Neuprodukten berücksichtigt, die unter anderem eine verbesserte Produktmarge erzielen.

## Hintergrund

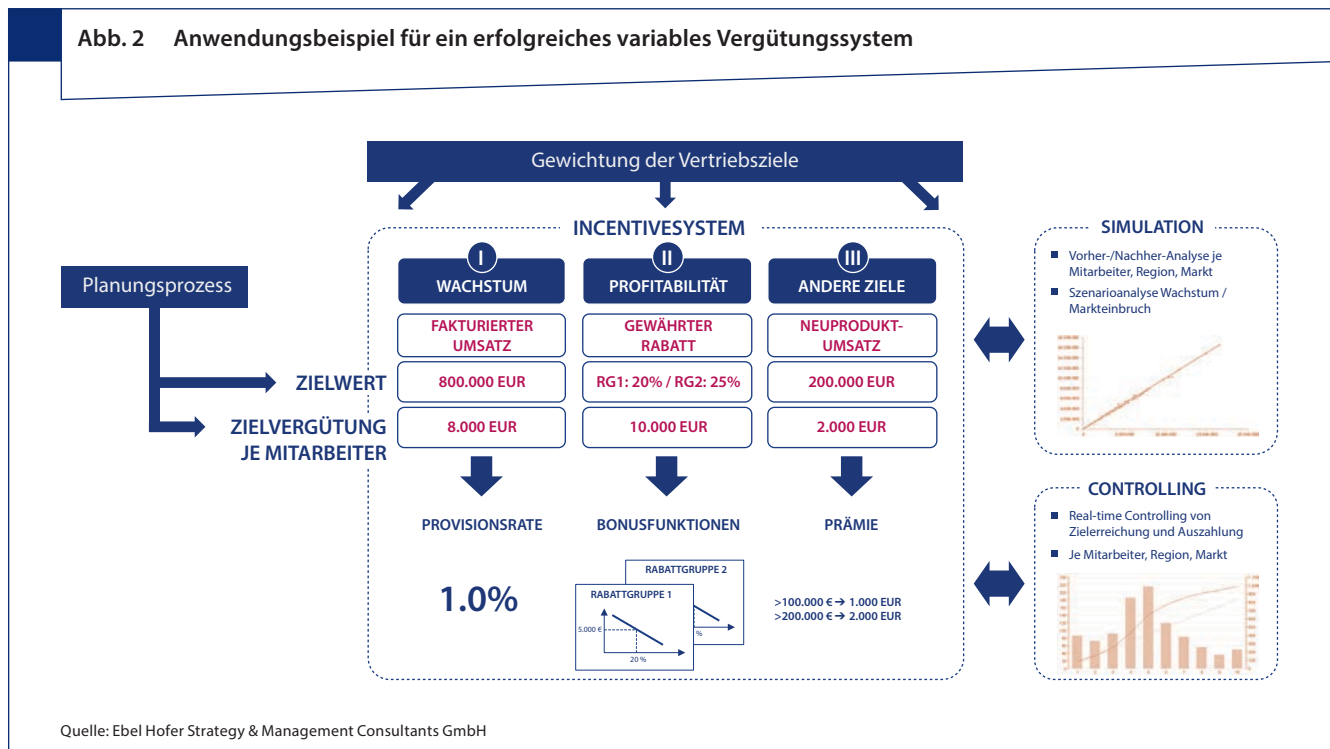
### Merkmale leistungsfähiger variabler Vergütungssysteme

- Konsistenz: Übertragung des Zielsystems des Unternehmens auf den Vertrieb
- Steuerungswirkung: Transparente Darstellung des Einflusses von Entscheidungen auf die Vergütung
- Flexibilität: Anpassbarkeit an Situationen und landesspezifische Strategien
- Fairness: Belohnung von Leistung und/oder Einsatz
- Sicherheit: Hohe Resistenz des Systems gegenüber Manipulationen
- Implementierbarkeit: Hohe Akzeptanz im Management und Vertrieb
- Effizienz: Hoher Automatisierungsgrad und wenig manuelle Eingriffe

Auch die Gewichtung der Vertriebsziele ist marktspezifisch und bestimmt die Allokation des Vergütungsbudgets auf die Komponenten. Für die erste Komponente „Wachstum“ wurde der fakturierte Umsatz als KPI in Kombination mit einem Provisionsmodell ausgewählt, wodurch ein unmittelbarer Bezug zur Transaktion hergestellt wird und eine monatliche Auszahlung unproblematisch möglich ist. Die zweite Komponente „Profitabilität“ hat langfristigeren Charakter und wird auf Basis von Zielwerten für den gewährten Rabatt (differenziert in zwei Produktclustern) und Bonusfunktionen gesteuert. Die Auszahlung erfolgt quartalsweise. Für die dritte Komponente, die deutlich geringer gewichtet wurde, werden Prämien dann ausgezahlt, wenn bestimmte Umsatzschwellen zum Quartalsende erreicht werden. Für die definierten KPIs werden für jeden Mitarbeiter im vertrieblischen Planungsprozess Zielwerte definiert und eine Zielvergütung festgelegt. Die Zielwerte werden toolunterstützt auf Basis von marktorientierten Potenzialanalysen, Benchmarks und einer Top-down-Planung berechnet. Die Vergütungszielwerte stehen in direktem Zusammenhang mit der Gewichtung der Vertriebsziele und dem individuellen Ergebnisbeitrag bei Zielerreichung. Die Konfiguration des Vergütungssystems wird durch ein Simulationsmodul unterstützt. Es erlaubt Vorher-/Nachher-Analysen auf Mitarbeiter-, Regionen- und Marktebene und macht die Sensitivität des Modells gegenüber Szenarien transparent.

Weiterhin wurde im Unternehmen ein Controlling-Modul entwickelt, das Mitarbeitern und Vertriebs-/Regionalleitungen in Echtzeit Informationen zu Zielerreichung und (prognostizierter) Auszahlung bietet.

Abb. 2 Anwendungsbeispiel für ein erfolgreiches variables Vergütungssystem



### Erfolgsvoraussetzungen: Stresstest, Pilotierung und Roll-out-Planung

In einigen Unternehmen sind im Laufe der Zeit Verhaltensweisen entstanden, die Schwachstellen im Vergütungssystem ausnutzen und eine Erhöhung der Auszahlung bewirken, ohne einen positiven oder sogar mit einem negativem Einfluss auf das Zielsystem des Unternehmens. Nachträglich gewährte Gutschriften an den Kunden, die in den KPIs des Vergütungssystem nicht erfasst werden oder die Kompensation von hohen (und vergüteten) Preisniveaus mit umfangreichen Serviceleistungen, die keine Berücksichtigung im Vergütungssystem finden, sind nur zwei Beispiele. Um die Manipulierbarkeit des Systems bereits in der Konzeption auszuschließen, ist es wichtig, mögliche destruktive Szenarien zu entwickeln und das System einem Stresstest zu unterziehen.

In vielen Unternehmen existieren Vergütungssysteme, die einen erheblichen manuellen Aufwand in der Konsolidierung der relevanten Daten und in der Berechnung der Auszahlungen verursachen. Ein leistungsstarkes Vergütungssystem sollte gerade im Zeitalter zunehmender Digitalisierung in die IT-Landschaft integriert sein, Schnittstellen zum ERP-System aufweisen, KPIs berechnen und sich einem Regelwerk zur Validierung unterziehen. Idealerweise ermöglicht das Vergütungssystem auch ein Controlling des aktuellen Status durch die Vertriebsmitarbeiter – bis hin zu in Echtzeit verfügbaren Daten zu individuellem Umsatz, zur Zielerreichung und zu prognostizierten Auszahlungen. Diese sehr zeitnahe Analyse

und Aufbereitung gewährt nicht nur eine hohe Planungssicherheit, sondern auch eine unmittelbare Transparenz über die Auswirkung von Entscheidungen auf die Vergütung und hat somit einen sehr starken Steuerungs- und Lerneffekt. Bevor interne oder externe IT-Experten das Vergütungssystem implementieren, empfiehlt es sich, erst ein bis zwei Pilotprojekte mit einer flexiblen IT-Lösung zum Beispiel auf Excel- oder Access-Basis durchzuführen, die nach den finalen Justierungen auch als Prototyp und Entwicklungsvorlage dienen.

Für einen effizienten und systematischen Roll-out sind aus unserer Sicht Standarddokumente, Tools und Templates essenziell. Es ist sinnvoll, diese Werkzeuge nicht rolloutbegleitend aufzubauen, sondern bereits in der Planungsphase. Auch aufseiten der Märkte ist eine Vorbereitung notwendig. Zum einen sollte die Bereitschaft vorhanden sein, etablierte Prozesse zu ändern und Ressourcen für die Einführung des Vergütungssystems zur Verfügung zu stellen. Zum anderen müssen Voraussetzungen erfüllt sein, damit die Rollout-Produkte funktionieren. Diese können beispielsweise

- das organisatorische Set-up,
- die Datenqualität oder
- die Einhaltung von Buchungsprozessen betreffen.

Um hier keine Unterbrechung bei der Einführung zu riskieren, sollten vorab diese Voraussetzungen systematisch bewertet und Maßnahmen abgeleitet werden. Bei der Auswahl der Märkte für neue Vergütungsmodelle ist es sinnvoll, mit jenen Märkten zu beginnen, die idealerweise drei Voraussetzungen erfüllen:

Großes Interesse an der Implementierung, Optimierungspotenzial und eine Ähnlichkeit zu weiteren Märkten. Der Start mit einer Erfolgsgeschichte kreiert eine Nachfrage im Rest der Organisation und ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Implementierung.

## Variable Vergütungssysteme: Treiber von Wachstum und Gewinn

Gerade im Vertrieb bietet es sich an, die monetäre Vergütung an die Leistungen und Zielerreichung der Vertriebsmitarbeiter zu koppeln. Dabei ist es für die Wirksamkeit der variablen Vergütungskomponenten von entscheidender Bedeutung, demotivierende Effekte zu vermeiden. Richtig gemacht, bieten variable Vergütungssysteme in vielen Unternehmen immer noch große Potenziale für mehr Wachstum und Gewinn. ■



### Autoren

**Tobias Maiworm** ist Partner von Ebel Hofer Strategy & Management Consultants GmbH in München.  
E-Mail: tobias.maiworm@ebelhofer.com



**Prof. Dr. Markus B. Hofer** ist Geschäftsführer von Ebel Hofer Strategy & Management Consultants GmbH (www.ebelhofer.com) in Köln.  
E-Mail: markus.hofer@ebelhofer.com



### Vergütung



von Hülsen, H.-C.: Variable Vergütung auf dem Rückzug? In: Controlling & Management Review Nr. 3/2019, Wiesbaden 2019, [www.springerprofessional.de/link/16681314](http://www.springerprofessional.de/link/16681314)

Kärcher, I.: Vergütungsmodelle im Zeichen des Wandels, in: Sales Excellence Nr.7-8/ 2018, Wiesbaden 2018, [www.springerprofessional.de/link/15962910](http://www.springerprofessional.de/link/15962910)

Kieser, H.-P.: Zehn Bausteine für eine motivierende variable Vergütung im Vertrieb, in: Kieser, H.-P.: Variable Vergütung im Vertrieb, Wiesbaden 2016, [www.springerprofessional.de/link/10281520](http://www.springerprofessional.de/link/10281520)



O. Schumacher

### Was viele Verkäufer nicht zu fragen wagen 110 Tipps für bessere Verkaufsergebnisse im Außendienst

4., überarb. und erw. Aufl. 2019. X, 113 S. Book + eBook. Brosch.  
€ (D) 29,98 | € (A) 30,70 | CHF 32.50  
ISBN 978-3-658-27251-7  
€ (D) 22,99 | CHF 26.00  
ISBN 978-3-658-27252-4 (eBook)

- Der praxisnahe Ratgeber für Außendienstmitarbeiter
- 110 Antworten auf die 11 wichtigsten Fragen
- Zusatzmaterial per Springer-Multimedia-App

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % für Printprodukte bzw. 19 % MwSt. für elektronische Produkte. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % für Printprodukte bzw. 20 % MwSt. für elektronische Produkte. Die mit \* gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Part of **SPRINGER NATURE**

[springer.com/empfehlung](http://springer.com/empfehlung)