

## Vergütungssysteme im Vertrieb: Das bringt Erfolg

**Immer mehr Unternehmen erkennen, dass leistungsstarke variable Vergütungssysteme im Vertrieb als Erfolgstreiber wirken: Sie helfen, Unternehmens- und Vertriebsziele sicherzustellen, motivieren zu Spitzenleistungen und sind attraktiv für Mitarbeiter. Gut gemachte Vergütungssysteme sind teamorientiert und binden zahlreiche Mitarbeiter in die variable Vergütung ein, so dass möglichst alle Mitarbeiter am gleichen Strang ziehen. Sie befähigen die Mitarbeiter zu einer besseren Selbststeuerung und vergüten leistungsbewusster als traditionelle variable Entlohnungsmodelle.**

Wie sind Systeme der leistungsorientierten Bezahlung im Vertrieb zugeschnitten, um echte Wettbewerbsvorteile zu generieren? Ganz allgemein lassen sich sieben Erfolgsfaktoren aufzählen:

1. **Feed forward:** Moderne variable Vertriebsvergütung findet nur noch im Bereich der guten Leistung statt (= Ziel) und vergütet nicht mehr oder nur in geringem Umfang die Basisleistungen/Aufbauleistungen des Mitarbeiters (gegenwarts- und zukunftsbezogene Vergütung und nicht mehr vergangenheitsbezogene Vergütung).
2. **Ertrags- und Kostenorientierung:** Ein „Megatrend“ der modernen Vertriebsvergütung ist die Vergütung von Deckungsbeiträgen unter Einbeziehung der Kosten, die der Mitarbeiter/das Team verursacht.
3. **Mehrkomponenten-Systeme:** Die Vergütung der Mitarbeiter beruht nicht mehr nur auf einem Leistungskriterium (z.B. Umsatz oder Deckungsbeitrag), sondern bezieht strategische Ziele mit ein (wie z.B. Produkt- und Kundenziele).
4. **Zielprämien statt Provisionen:** 60% aller Außendienstmitarbeiter in Deutschland werden bereits mit Zielprämien und nicht mehr mit Umsatzprovisionen/Deckungsbeitragsprovisionen vergütet. Diese Vergütungstechnik erlaubt es, den Blick des Mitarbeiters „nach vorne“ auszurichten, d.h. auf wichtige zukünftige Ziele.
5. **Einbeziehung der Innendienstmitarbeiter:** Über 60% der Innendienstmitarbeiter in Deutschland werden bereits variabel vergütet. Auch hier lösen Prämiensysteme die Provisionssysteme ab.
6. **Spürbare variable Einkommensanteile:** Nachhaltigkeit der variablen Vergütung ist nur zu erreichen, wenn nennenswerte variable Einkommensanteile vergütet werden. Dafür müssen oftmals fixe Einkommensanteile in variable umgewandelt werden.
7. **Vergütung von „weichen“ Kriterien:** Leistungsorientierte Bezahlung von Verkäufern bezieht Verhaltens- und Kompetenzkriterien in die leistungsbezogene Vergütung ein, um den zukünftigen Erfolg des Mitarbeiters sicherzustellen. Die Kompetenzentwicklung des Mitarbeiters soll durch seine variable Einkommenskomponente gefördert werden.

Werden diese Aspekte bei der leistungsorientierten Bezahlung der Mitarbeiter im Vertrieb beachtet, wird das Vergütungssystem zum Führungs- und Steuerungsinstrument. Über das

variable Vergütungssystem erfährt der Mitarbeiter/das Team, wo die richtigen Schwerpunkte in der täglichen Arbeit zu legen sind und dass sich Mehrleistung nachhaltig lohnt.

Dr. Heinz-Peter Kieser

**Dr. Finkenrath, Dr. Kieser + Partner**  
**Hambrunner Str. 24**  
**74731 Walldürn**  
**Tel.: 06286/444**  
**Fax: 06286/1344**  
**Mail: [info@finkenrath-kieser.de](mailto:info@finkenrath-kieser.de)**  
**[www.ub-kieser.de](http://www.ub-kieser.de)**



**Dr. Heinz-Peter Kieser**

ist seit 1987 selbstständiger Unternehmensberater und seit 1990 Inhaber des Beratungsunternehmens Dr. Finkenrath, Dr. Kieser + Partner. Zuvor war er 17 Jahre in leitender Positionen in der deutschen Wirtschaft mit Schwerpunkt Vertrieb tätig, zuletzt als Geschäftsführer eines Unternehmens der Konsumgüterbranche. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit liegen in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Controlling. Spezielles Aufgabengebiet ist die Einführung von leistungsorientierten Vergütungskonzepten im Vertriebs-Außendienst und -Innendienst sowie in weiteren Unternehmensbereichen. Insgesamt wurden 800 Unternehmen auf neue Vergütungssysteme umgestellt. In den vergangenen Jahren ist Dr. Kieser in der betriebswirtschaftlichen Fachpresse durch Publikationen und Interviews hervorgetreten.