

Variable Vergütung im Vertrieb - Ideal für die Höchstleistung der gesamten Vertriebs- mannschaft?



Kritische Würdigung von variablen Vergütungssyste- men

Der nachfolgende Beitrag richtet sich an alle Vertriebsorganisationen, die ein variables Vergütungssystem einsetzen oder planen es einzusetzen. Es soll die Grenzen dieser Systeme und vorhandene Risiken aufzeigen. Im Zweifel muss diese „heilige Kuh“ vielleicht sogar geschlachtet werden.

Dass ein Verkäufer nicht ohne ein Provisionssystem zufriedenstellend arbeitet, gehört zu den unumstößlichen Überzeugungen in so gut wie allen Unternehmen, die auf offensiven Vertrieb angewiesen sind. Lediglich die Details werden diskutiert. Es geht dann meist um technische Fragen, wie der Höhe des variablen Anteils am Gesamteinkommen oder den Zielelementen der variablen Vergütung (Umsatz, Deckungsbeitrag oder andere Parameter).

In besonders progressiv arbeitenden Unternehmen werden vermehrt Diskussionen darüber geführt, ob und in welchem Maß Geld die entscheidende Rolle für die Leistungsbereitschaft des Verkäufers spielt. Die Mehrzahl der Unternehmen ist davon überzeugt, dass das Geld der entscheidende Faktor ist. Maßgebliches Argument für diese Auffassung ist, dass „*gerade Verkäufer ... eher eine geringere soziale und emotionale Bindung an das Unternehmen besitzen, und für diese deshalb die variable Vergütung eine herausragende Rolle spielt*“.

Dass jedoch in diesem offenbar zentralen Argument für das variable Einkommen eine große Bedrohung für den Unternehmenserfolg liegen kann, rückt in den Hintergrund.

Ein weiteres wesentliches Argument ist, dass nur die „*individuelle Leistung des Einzelnen im Einklang mit unserem Wirtschafts- und Gesellschaftssystem steht*“. Steht das nicht im deutlichen Widerspruch zu den modernen Führungsprinzipien, die ausgeprägte Teamfähigkeit ganz nach vorne bei der Bewertung ihrer Mitarbeiter stellen?

Überdies fehlen saubere Untersuchungen zu den tatsächlichen, messbaren Effekten von variablen Vergütungssystemen. Im Gegenteil bestätigen die meisten Unternehmen immer wieder, dass gemäß dem Pareto-Prinzip von einem kleinen Kreis der Verkäufer (20%) der größte Teil (80%) des Ergebnisses erarbeitet wird. Einige machen sich also die Taschen voll und viele andere werden durchgeschleppt. Durch ein

fehlgeleitetes Provisionsprogramm kann es also passieren, dass ein Unternehmen über Jahre sehr viel Geld an den Vertrieb bezahlt, ohne zu bemerken, dass diesen Zahlungen oft keine entsprechenden Auswirkungen auf das Ergebnis gegenüberstehen.

Hingegen könnte der Arbeitgeber ein vernünftiges Festgehalt bezahlen, dabei viel Geld sparen oder es anders einsetzen. Konsequenz: er müsste dem Verkäufer eindeutige, qualifizierte Handlungsanweisungen geben, denen dieser folgen kann und die kontrolliert werden. Dies läuft allerdings dem historischen Verständnis vom Leben eines selbstbestimmten Verkäufers entgegen – also wird es so nicht gemacht. Eine weitere und entscheidende Konsequenz wäre der deutlich höhere Anspruch an die Arbeit der Führungskraft im Vertrieb. Wie viele Führungskräfte würden dieses Modell bereits an dieser Stelle ablehnen?

Als Gründe würden sie angeben, dass es nur durch die variable Vergütung möglich ist, Verkäufer in differenzierte Ziele einzubinden, die die Interessen und Absichten des Unternehmens widerspiegeln und dass man ohne einen „Leistungsanreiz“ keine guten Verkäufer ins Unternehmen bekäme. Außerdem würden die vorhandenen Top-Seller das Haus verlassen. Tatsächlich aber scheuen sie sich davor, ihren Verkäufern konkrete Handlungsanweisungen zu geben, weil dies die „Motivation der

Das komplette 4-seitige Whitepaper erhalten Sie sofort kostenlos an Ihre E-Mail-Adresse als PDF-Dokument zugesandt.
Geben Sie als Stichwort ein: [Whitepaper – Variable Vergütung](#)



Hier klicken ↗