

# Variabel hilft nicht immer

Komplizierte Vergütungssysteme und Bonusregelungen im Vertrieb kosten viel, bringen allerdings oft wenig. Die richtige Incentivierung des Verkaufsaußendienstes kann jedoch erfolgsentscheidend sein. Was wann wirkt, hat eine Studie untersucht.

Text \_ Christian Schmitz, Matthias Huckemann

Die Studie untersucht vor allem vier Fragen hinsichtlich von Vergütungssystemen im Außendienst. Erstens: Wie sollte die Aufteilung zwischen fixer und variabler Vergütung gestaltet sein? An zweiter Stelle steht die Frage, in welchen zeitlichen Abständen variabel vergütet werden sollte. Ebenfalls interessant: Sollten alle Verkäufergruppen gleich incentiviert werden? Und wenn Unternehmen all diese Fragen geklärt haben, geht es darum, die Veränderungen zu analysieren. Was sollte bei Veränderungen in den Vergütungsstrukturen beachtet werden? Wie sollte die Aufteilung gestaltet sein? 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, dass der größte variable Vergütungsanteil bei Großhändlern und Konsumgüterherstellern vorliegt, wogegen die höchste Gesamtvergütung und auch der größte fixe Vergütungsanteil bei Industriegüterherstellern zu sehen ist. Das heißt: Der fixe Gehaltsanteil der Vertriebsmitarbeiter ist umso höher, je komplexer das zu vertreibende Produkt ist.

## Je komplexer, desto fixer

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, der nur mit einem von vorneherein hohem Fixgehalt für Vertriebsaufgaben gewonnen werden können.

Ein anderer Grund für relativ hohe fixe Vergütungsanteile bei Industriegüterherstellern ist motivationspsychologisch zu erklären: Bei komplexen Verkäufen ist die Vorhersehbarkeit des Geschäfts geringer, was zur Demotivation führt, wenn variabel vergütet wird. In einer Branche mit vielen kleinen oder mittleren Verkäufen dagegen, die gut vorhersehbar sind, ist die variable Vergütung ein angemessenes Mittel. Unternehmen sollte auch dann eher variabel vergüten, wenn relativ kurze Verkaufszyklen vorliegen. Vertriebsmitarbeiter müssen nach einem Erfolg schnell belohnt werden, um die Motivation zu stärken.

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.

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 ausbezahlt 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

## AUTOREN

### Prof. Dr. Christian Schmitz

ist Professor am Sales & Marketing Department der Ruhr-Universität Bochum.

→ [www.uni-bochum.de](http://www.uni-bochum.de)



### Dr. Matthias Huckemann

ist Geschäftsführer bei der Unternehmensberatung Mercuri Deutschland mit Sitz in Meerbusch.

→ [www.mercuri.de](http://www.mercuri.de)





Money makes the world go round: Das gilt auch für den Vertrieb. Aber nicht immer unterstützt die variable Vergütung über Prämien und ähnliches die Motivation der Mitarbeiter.

ausbezahlt. Gelingt es Firmen aber, den Aufwand für monatliche variable Vergütung zu reduzieren, könnten sie die Motivation der Mitarbeiter steigern.

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. Motivationspsychologisch führt eine solche Gießkannen-Behandlung aber zu einer nicht optimalen Mitarbeitermotivation.

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. Leistung und Motivation von Low Performern können mithilfe schneller Belohnung (Monatsbelohnung) gesteigert werden. Es kann auch sinnvoll sein, Druck aufzubauen, etwa, indem man mit einem Ersatzmann droht, der die Arbeit übernehmen könnte.

Die soliden Performer können dagegen über die Zielerreichung angesprochen werden. Denkbar ist ein Mitarbeiterwettbewerb, um über attraktive Preise zu mehr Leistung anzuspornen. Wichtig: Der Wettbewerb sollte nur innerhalb dieser Gruppe durchgeführt werden, Out Performer dürfen nicht teilneh-

men. Bei diesen wiederum geht es eher darum, sie nicht an den Wettbewerb zu verlieren oder zu demotivieren. Für Out Performer kann man auch die üblichen Obergrenzen im Incentivierungssystem abschaffen und zum Beispiel Extraprovisionen einführen. Allerdings besteht hierbei die Gefahr, dass innerhalb der Vertriebsmannschaft ein soziales Ungleichgewicht entsteht.

### Sinnstiftende Arbeit für Motivation

Eine allgemein gültige Liste, die nur abgehakt werden muss, damit Veränderungen in den Vergütungsstrukturen einen positiven 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 zeigen Veränderungen ihre positive Wirkung nämlich recht schnell, wogegen die negativen Folgen erst später deutlich werden.

Dennoch ist es möglich, zumindest die vorherrschenden Anreize für eine Veränderung der variablen Vergütung zu identifizieren. Häufige Anreize sind die Folgenden: Der variable Anteil ist zu gering, die umsatzorientierte Vergütung wird zur margensorientierten Vergütung weiterentwickelt, man stellt um von linearer auf progressive/degressive Zielerreichung, die Vergütung wird

unternehmensweit vereinheitlicht oder die Geschäftsmodelle verändern sich. Unternehmen sollten sich dringend mit dem Thema Vergütung beschäftigen, denn: Fairness und Transparenz des Systems spielen eine entscheidende Rolle für die Motivation der Vertriebsmitarbeiter.

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. 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 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. 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.

redaktion@acquisa.de

•]

---

### SUMMARY

- **VARIABLE** Vergütungsanteile sind besonders bei schnell und einfach zu verkaufenden Produkten sinnvoll.
- **FIXE** Vergütungsanteile sollten umso höher sein, je länger der Entscheidungszyklus beim Kunden dauert.