



## Marketing und Vertrieb

▷ Vertrieb

*Gunther Wolf*

# Variable Vertriebsvergütung

**Der Turbo für Ihre Sales-Performance:  
Wertschaffung, Erträge und Prozesse optimieren  
Top-Verkäufer binden und begeistern**



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf

# Variable Vertriebsvergütung

Der Turbo für Ihre Sales Performance:

Wertschaffung, Erträge und Prozesse optimieren  
Top-Verkäufer binden und begeistern



## Verlag Dashöfer GmbH

Fachverlag für Wirtschaft, Behörden, Selbständige  
und Freiberufler

Magdalenenstraße 2 · 20148 Hamburg

Telefon: 0 40/41 33 21-0 · Fax: 0 40/41 33 21-10

E-Mail: [info@dashoefer.de](mailto:info@dashoefer.de) · Internet: [www.dashoefer.de](http://www.dashoefer.de)

Stand: Januar 2011

**Copyright © 2011** Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld  
Druck: Mailfix e. K., 22145 Hamburg

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |    |
|----------|---|----|
| <b>1</b> | <b>Vorwort</b>  | 1  |
| <b>2</b> | <b>Analyse: Prüfen und Schaffen der Voraussetzungen</b>       | 3  |
| 2.1      | Ein Pulverfass  | 3  |
| 2.2      | Sales Performance Management                                  | 5  |
| 2.3      | Ziele in Vertrieb und Verkauf                                 | 9  |
| 2.4      | Maßnahmen (KAP) entscheiden                                   | 14 |
| 2.5      | Vertriebsstrategische Ausrichtung                             | 18 |
| 2.6      | Adressatenkreise in Vertrieb und Verkauf                      | 32 |
| 2.7      | Regelungen treffen  | 35 |
| 2.8      | Planung und Umsetzung der Projektphasen                       | 36 |
| 2.8.1    | Modul A: Den Rahmen setzen                                    | 41 |
| 2.8.2    | Modul B: Das System konzipieren                               | 43 |
| 2.8.3    | Modul C: Das System kommunizieren                             | 45 |
| 2.8.4    | Modul D: Das System umsetzen                                  | 46 |
| 2.8.5    | Modul E: Qualitäts-Sicherung                                  | 47 |
| <b>3</b> | <b>Konzeption: Gestaltung des Variablen Vergütungssystems</b> | 50 |
| 3.1      | Individualziele und Gemeinsame Ziele                          | 50 |
| 3.2      | Messgrößen für Top Sales Performance                          | 54 |
| 3.2.1    | Kriterien   | 55 |
| 3.2.2    | Erfolgs- und Leistungsmessgrößen                              | 59 |
| 3.2.3    | Qualitative Messgrößen  | 63 |
| 3.2.4    | Kombinationen und Verknüpfungen                               | 66 |
| 3.3      | Ausschüttung der Variablen Vergütung                          | 73 |
| 3.3.1    | Ausschüttungsformen   | 73 |
| 3.3.2    | Ausschüttungszeitpunkte                                       | 75 |
| 3.3.3    | Dauer der Variablen Vergütungsperiode                         | 75 |
| 3.3.4    | Ausschüttungshöhe   | 76 |
| 3.3.5    | Deckel und Boden  | 77 |
| 3.4      | Top Sales Performance Modelle                                 | 82 |
| 3.4.1    | Modelle ohne Zielfestlegung                                   | 85 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.4.2    | Modelle mit konventioneller Zielvereinbarung.....      | 88         |
| 3.4.3    | Modelle mit Zieloptimierung.....                       | 95         |
| 3.4.4    | Die Modelle im direkten Vergleich.....                 | 97         |
| <b>4</b> | <b>Umsetzung: Einsatz in Vertrieb und Verkauf.....</b> | <b>113</b> |
| 4.1      | Qualifizierung der Vertriebsführungskräfte.....        | 114        |
| 4.2      | Begleiten und Sichern der Zielerreichung.....          | 116        |
| 4.3      | Roll Out und Adressatenqualifizierung.....             | 118        |
| 4.4      | Strategische Aktualisierung.....                       | 120        |

# 1 Vorwort

Ich liebe meine Arbeit. Auch wenn ich meinen Beruf schon seit vielen Jahren ausübe, mache ich ihn furchtbar gern und mit nicht enden wollender Begeisterung. Es ist seine Dynamik, die mich fasziniert. Als Unternehmensberater erlebe ich Marktentwicklungen und Branchenbewegungen hautnah, bin bei dem Entwurf von Strategien, Systemen und Instrumenten beteiligt und kann bei der erfolgreichen Umsetzung mithelfen. Meine Klienten erwarten höchst professionelle Dienstleistungen für einen begrenzten Zeitraum, und so werde ich täglich mit neuen Aufgaben und Herausforderungen überrascht. Es verschafft mir inneres Glück und Zufriedenheit, ihnen strategische und operative Lösungskompetenz zu bieten und gemeinsam Erfolge zu realisieren.

Daher gebührt der erste Dank meinen Kunden: Den Vorständen, Geschäftsführern und Inhabern, und den Mitarbeitern in den Unternehmen. Dafür, dass Sie mir Vertrauen schenken und mich mit meinem Team für Rat und Tat zu sich holen. Mein ebenso breiter wie bunter Erfahrungsschatz beruht auf den Tätigkeiten für zahlreiche global aufgestellte Konzerne, aufstrebende Mittelständler und energiegeladene Start-Ups. Noch heute ist jeder zu Ende gebrachte Auftrag immer auch mit einem Erkenntnisgewinn für mich selbst verbunden. Ich wünsche mir innig, dass dies auch in Zukunft so bleibt.

Der zweite Dank gehört meinem Team. Strotzend vor sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz, erarbeiten sie zuverlässig präzise Analysen, kreative Ideen und umsetzbare Lösungen im Sinne unserer Klienten. Wie könnte ich mich beruhigt für ein paar Monate zurückziehen, um dieses Buch zu schreiben, wenn sie nicht engagiert die Erfüllung der Bedarfe unserer Klienten vorantreiben und die Umsetzung im Unternehmen feinfühlig begleiten würden?

Und ich danke Ihnen, lieber Leser. Sie haben mein Buch gekauft und mir hiermit Vertrauen geschenkt. Sie erwarten keine theoretischen Exkurse, Sie erwarten handfeste und praxisnahe Ansätze. Ich werde Sie nicht enttäuschen. Ich wünsche mir, dass Sie den einen oder anderen Hinweis aus diesem Buch für sich mitnehmen können, um den Herausforderungen der Implementierung eines Variablen Vergütungssystems gewappnet entgengetreten zu können.

Ich lade Sie herzlich ein, bei Unklarheiten, Widersprüchen, Ergänzungen und Zustimmungen mit mir in Dialog zu treten. Auf der Homepage [www.variable-verguetung.de](http://www.variable-verguetung.de) ist ein Forum eingerichtet, das ich regelmäßig besuche.

Für unschätzbare fachliche Unterstützung danke ich vor allem Eckhard Köhn und Jochen Kraft. Für unermüdlichen Einsatz bei der Prüfung von Verständlichkeit, Rechtschreibung und Grammatik bin ich Ann Kathrin Klein und einem ebenso lieben wie bescheidenen Menschen, der nicht erwähnt werden will, zu großem Dank verpflichtet.

Meiner Frau gebührt mein größter Dank. Ihr fachliches Feedback aus der Sicht der versierten Controllerin ist von unschätzbarem Wert. Sie ist meine schärfste Kritikerin und meine treueste Anhängerin zugleich. Ohne sie und ihre Liebe wäre dieses Buch nie entstanden.

## 2 Analyse: Prüfen und Schaffen der Voraussetzungen

### 2.1 Ein Pulverfass

Wenn Sie die Vertriebsperformance Ihres Unternehmens mit Hilfe eines gut gemachten Variablen Vergütungssystems steigern möchten, halten Sie gerade genau das richtige Buch in der Hand. Es wird Sie unterstützen:

- Bei der strategischen (Neu-) Ausrichtung,
- bei der wirksamkeitsorientierten Konzeption,
- bei der feinfühligem Einführung und
- bei der kontinuierlichen Verbesserung.

Wer Variable Vergütungssysteme gestaltet und kontinuierlich aktualisiert, gibt Anreize zur Realisierung von Visionen, Strategien und Zielen. Sie können die Performance steigern, Wert schaffen, Vertriebsprozesse verbessern, Absatzkosten senken, die Top-Verkäufer binden... Aber mit Variabler Vergütung können Sie auch Wert vernichten, Werte zerstören, Mitarbeiter verlieren, demotivieren oder in die falsche Richtung lenken.

In nur wenigen Vertriebsbereichen existiert noch gar kein Variables Vergütungssystem. Wenn die an individueller Performance orientierten Vergütungssysteme irgendwo ihr Zuhause haben und nahezu als selbstverständlich gelten, dann in Vertrieb und Verkauf. Die ersten Provisionssysteme für getätigte Verkäufe und angebahnte Geschäfte etablierten selbstständige Händler vor vielen tausend Jahren, weit vor der Erfindung des Geldes.

Eine Variable Vergütung in der Produktion kennt man erst seit rund 100 Jahren, in Zentral- und Verwaltungsbereichen sogar erst seit wenigen Jahrzehnten. Die verschiedensten Bedenken sorgen dafür, dass sie sich nur zögerlich verbreiten. In Vertriebsbereichen hingegen wurden diese Schwierigkeiten längst erfolgreich bearbeitet und gelöst: Die Schaffung von Messbarkeit etwa, die Berücksichtigung

externer Einflüsse oder die umfassende Abbildung der vertrieblichen Aufgabenvielfalt.

In der Regel treffe ich als Berater daher im Vertrieb auf historisch gewachsene Vergütungsvereinbarungen, die lediglich einer Integration in ein Gesamtsystem, einer Modernisierung oder einer strategischen Aktualisierung bedürfen. Ich wurde aber auch mit Variablen Vergütungssystemen konfrontiert, die bestens geeignet waren, jedes positive, zielorientierte Verhalten der Mitarbeiter in Vertrieb und Verkauf im Keim zu ersticken.

Ich lernte „mit der heißen Nadel“ handgestrickte Vergütungssysteme kennen, die jedes der Motivation und der Zufriedenheit förderliche Verhältnis zwischen Mitarbeiter und unmittelbarem Vorgesetzten zu zerstören in der Lage sind. Zum Glück gibt es oft genug Leistungsträger in den Unternehmen, die manchmal trotz gruseligster Variabler Vergütungssysteme erstklassige Arbeit leisten und großartige Erfolge erzielen.

Aber ich habe auch vormalig gesunde Unternehmen gesehen, die sich mit einem undurchdachten System der Variablen Vergütung in den Bankrott gefahren haben. Nicht von ungefähr werden die bei variablen Managergehältern gegebenen Anreize für das Eingehen unverantwortlicher Risiken, für Insolvenzen diverser Unternehmen, letztlich sogar für die vergangenen Wirtschaftskrisen mitverantwortlich gemacht.

Ein Pulverfass! Unglaublich kraftvoll und wirkungsstark im Hinblick auf das Verhalten der jeweiligen Adressaten. Das ist ja auch durchaus positiv – solange Ziel und Richtung der freigesetzten Energien und Verhaltensweisen stimmen. Daher müssen Sie Ihr Variables Vergütungssystem auch unternehmensspezifisch konzipieren, und nicht kopieren.

Das eine, allselig machende Variable Vergütungssystem, das für den Verkauf in den Filialen der Textilhandelskette und für den technischen Vertrieb des global agierenden Automotive-Systemlieferanten geeignet ist, gibt es nicht. Was in München optimal wirkt, muss in Moskau noch lange keine geeignete Vorgehensweise sein. Was Kundenbindung fördert, wird nicht Anreiz zur Neukundenakquisition geben.

Unterschiede in Bezug auf Branche, Kunden, Kultur, Führungsstil, Vertriebsprozesse, Produkte und Dienstleistungen sorgen regelmäßig dafür, dass das Variable Vergütungssystem, mit dem A erfolgreich ist, bei B total versagt. Hören Sie in Ihr Unternehmen hinein. Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, wird alles andere, was Sie noch wissen müssen, dort schon vorhanden sein.

Keine andere unternehmerische Entscheidung wird von so vielen kritischen Augen verfolgt wie eine Veränderung im Entgeltbereich. Beachten Sie Interessen der Eigentümer, Intentionen der Unternehmensleitung und Außenwirkungen auf Kunden und Öffentlichkeit. Nehmen Sie die Bedenken und Anregungen des Vertriebsleiters, der Vertriebsmitarbeiter, Vertriebsführungskräfte, Mitbestimmungsorgane sowie angrenzender Abteilungen ernst. Berücksichtigen sie diese bei der Konzeption des Variablen Vergütungssystems und seiner Abläufe. Denn: Es soll sich für alle lohnen.

## **2.2 Sales Performance Management**

Variable Vergütungssysteme sind geeignet, zur Steigerung von Wertschaffung und Performance in herausragendem Maße beizutragen. Ich lege meinen Beratungsaktivitäten und auch diesem Buch ein praxisorientiertes, umfassendes Verständnis von Performance Management zugrunde. Performance fasse ich als Oberbegriff auf, der Leistung, Erfolg und die zugehörigen Prozesse einschließt.

In diesem Verständnis ist Leistung eine reine Input-Größe im Prozess der Performance-Erbringung. An einem einzigen Tag ein teilindividualisiertes Mailing an 1.000 Kunden zu verfassen, zu drucken, einzutüten und auf den Postweg zu bringen, ist sicher eine Leistung. Aber nur, wenn sich hieraus auch Geschäft entwickelt, ist dies auch ein Erfolg.

Erst der tatsächliche Output der Arbeitsprozesse und Tätigkeiten der Vertriebsmitarbeiter kann als Erfolg bezeichnet werden. Aber nur unter einer weiteren Bedingung: Sofern das Arbeitsergebnis das Erreichen der Ziele des Vertriebs und des Unternehmens unterstützt. Zu den Unternehmenszielen gehört regelmäßig, das Ergebnis und den Wert des Unternehmens zu steigern.