

Strategische Vertriebsarbeit – wie Prämiensysteme die Steuerung unterstützen

Dr. Johann Fischl, Mai 2024

Provisionssysteme sind die am stärksten verbreitete Spielart einer variablen Entlohnung im Vertrieb. Sie sind Ausdruck einer rein ergebnisorientierten Vertriebssteuerung. Wenn es aber nicht nur auf die Ergebnisse ankommt, sondern auch darauf, wie diese zustande kommen, greifen Provisionssysteme zu kurz. Hier können Prämiensysteme Abhilfe schaffen. Sie erlauben die Kombination von output- und input-orientierter Vertriebssteuerung.

Wenn der opportunistische Vertrieb an seine Grenzen stößt

Im opportunistischen Vertrieb gibt es große Freiheitsgrade für die Mitarbeitenden. Was zählt, ist, jede Chance zu jagen und erfolgreich zu konvertieren. Es dominiert eine rein ergebnisorientierte Vertriebssteuerung, kombiniert mit einem hohen variablen Anteil in der Entlohnung der Mitarbeitenden. Als Instrument dienen Provisionssysteme, die an die Output-Größen Menge, Umsatz oder Deckungsbeitrag als KPIs geknüpft sind.

Spätestens dann, wenn das Unternehmen die Position eines etablierten Players im definierten Markt erreicht hat, stößt diese Spielart des Vertriebs an seine Grenzen. Um weiter generisch wachsen zu können, ist plötzlich mehr Fokus gefragt. Es geht um den Aufbau und die Entwicklung stabiler profitabler Kundenbeziehungen und das Management des Kundenlebenszyklus. Die Gewinnung der „richtigen“ Kunden und deren Entwicklung werden zu Kernaufgabe der Mitarbeitenden im Vertrieb. Das ist strategischer Vertrieb. Neben den Ergebnissen wird plötzlich auch wichtig, wie diese zustande kommen.

Prämiensysteme unterstützen die strategische Vertriebssteuerung

Prämien sind in der Regel fixe Beträge, die für die Erreichung vorab festgelegter Ziele eingesetzt werden (Zielprämien). Die Höhe der effektiven Prämie richtet sich häufig nach dem Ausmaß der Zielerreichung. Im Einsatz als variabler Vergütungsbestandteil im Vertrieb bieten Prämiensysteme vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Sie können unterjährig als Anreiz zur Umsetzung vertrieblicher Schwerpunktaufgaben oder langfristig in Form einer Jahresvereinbarung eingesetzt werden. Die wichtigsten Gestaltungsparameter sind:

- Die Höhe der Zielprämie bei 100% Zielerreichung
- Die SMART-Ziele und deren Gewichtung bezüglich der Zielprämie
- Der Zielerreichungskorridor und die damit verknüpfte Verlaufskurve der Prämie

Im Gegensatz zu Provisionssystemen sind Prämiensystemen mehrdimensional bezüglich der Zielinhalte. Neben Ergebniszielen können auch Prozessziele und Verhaltensziele abgebildet werden, die einen starken Einfluss auf die Ergebnisse haben und die Vertriebsstrategie abbilden. Damit werden die Mitarbeitenden motiviert, die strategisch gewünschten Ursachen zu setzen, um die angestrebten Ergebnisse zu realisieren. Das bedeutet die Kombination von output- und input-orientierter Vertriebssteuerung.

Die folgende Abbildung 1 gibt einen Überblick über den Wirkungszusammenhang der unterschiedlichen Zielkategorien:

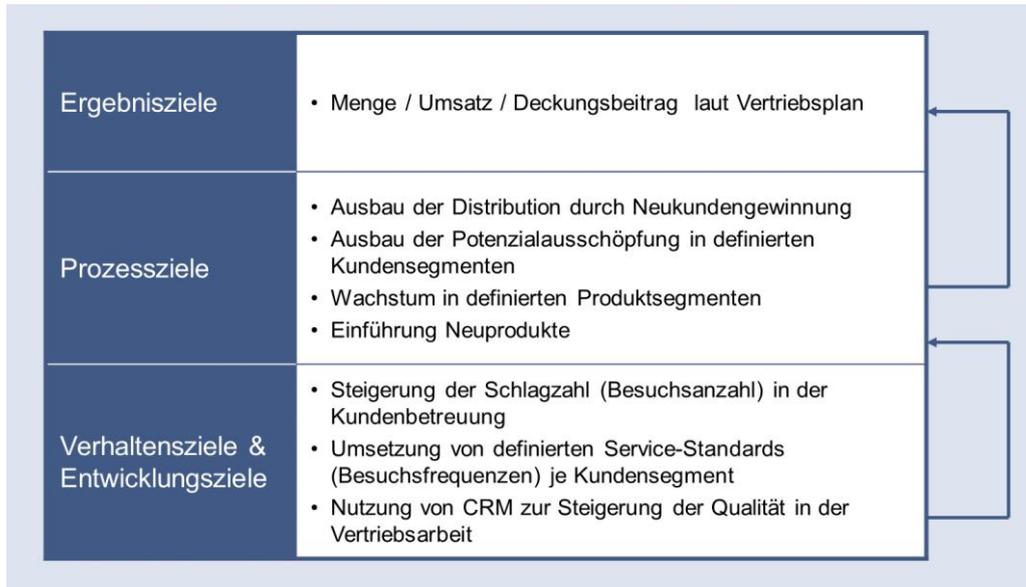


Abb. 1: Zielkategorien in Prämiensystemen (Quelle: CONSENZUM)

Bei der Definition der Ziele ist auf eine vollständige Definition nach den SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, attraktiv, relevant und terminiert) zu achten. Die Anzahl der Ziele in einem Prämiensystem sollte auf 5 begrenzt sein, um eine zu hohe Komplexität zu vermeiden.

Der **Vorteil und Nutzen** von Prämiensystemen als variabler Vergütungsbestandteil liegt in der mehrdimensionalen Steuerungsmöglichkeit der Implementierung einer definierten Vertriebsstrategie. Prämiensysteme unterstützen die Durchsteuerung von Zielen aus der Verkaufsplanung und ermöglichen auch die Abbildung von qualitativen Zielen.

Andererseits erfordert ein Prämiensystem einen begleitenden **Performance-Management-Prozess**. Erst die Führungsinstrumente Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung lassen Prämiensysteme ihre volle Wirkung entfalten. Als Ergebnis wartet ein motiviertes Vertriebsteam, das sich mit den vertrieblichen Zielen identifiziert und die Umsetzung der Vertriebsstrategie im eigenen Verantwortungsbereich vorantreibt.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz in der Entwicklung der Schlagkraft von Vertriebsorganisationen. Die Implementierung moderner Entlohnungssysteme bietet eine starke Hebelwirkung in der Vertriebssteuerung. Dabei kann es um die Neueinführung variabler Vergütungsbestandteile oder auch um den Ersatz oder die Ergänzung eines bestehenden Provisionssystems gehen.

Johann Fischl

CONSENZUM Managementberatung

fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
