

# Potenzialbasierte und leistungsbezogene Mitarbeitervergütung

## Ein Steuerungs- und Führungsinstrument im Außendienst



Das Problem mit Anreizsystemen ist,  
dass sie immer nur an der  
Leistungsbereitschaft ansetzen,  
nicht an der Leistungsfähigkeit und  
Leistungsmöglichkeit.

(Wenn einer nicht weiß, was er tun muss, um erfolgreicher zu sein, nützt es auch nichts, ihn doppelt so gut zu motivieren)

# Herkömmliche Vergütungssysteme

- **Bestehende Vergütungssysteme – nicht nur im Außendienst – sind üblicherweise fixe Kosten.**
- **Variable Anteile wie**
  - ◆ **Bonus**
  - ◆ **Tantiemen**
  - ◆ **Provisionen für Verkaufsrunden**
  - ◆ **Kapitalbeteiligungen o.ä.**

werden eher zusätzlich je nach Geschäftsverlauf zum Fixeinkommen ausgekehrt, als dass sie echt variabler Teil sind.
- **Eine Abhängigkeit von Leistung und Gegenleistung gibt es bei diesen Systemen nicht.**
- **Im Gegensatz hierzu stehen vollständig leistungsabhängige Systeme, wie z.B. bei Provisionsvertretern oder anderen Absatzmittlern.**

# Herkömmliche Vergütungssysteme

- Die Vorteile der festen Vergütung sind gering.
  - ◆ als wesentlicher Vorteil gilt hierbei die hierarchisch-organisatorisch bedingte Steuerbarkeit der Mitarbeiter.
  - ◆ diese ist jedoch durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen letztlich eher gering.
- Die Vorteile einer freien Handelsorganisation mit einer ausschließlich provisionsabhängigen Entlohnung sind ebenfalls gering,
  - ◆ weil ihre Steuerbarkeit nur gering gegeben ist
  - ◆ handelsrechtliche Vorschriften zu enorm hohen Abfindungen führen
  - ◆ Vertriebskosten zwar proportional aber nicht unterproportional verlaufen
- Es gilt also, die Nachteile der einen Form zu vermeiden und die Vorteile der anderen zu nutzen.

# Herkömmliche, feste Vergütungssysteme

- Die Nachteile des Systems der festen Vergütungen sind
  - ◆ kein Anreiz für Umsatzerhöhungen durch Leistungssteigerung.
  - ◆ prozentual steigende Vertriebskosten bei sinkenden Umsätzen.
  - ◆ Zielsetzungen basieren meist auf
    - Ist-Zahlen des Vorjahres
    - herstellerbezogenen Kriterien (Umsatz/DB)
  - ◆ Zielsetzungen basieren häufig nicht auf
    - der Ausschöpfung von Potenzialen
    - Marktanteilen, Distributionsstärke oder Warenumschlag
    - Effektivitätskriterien des Vertriebs (z.B. Kosten/Kunde oder Kosten/Auftrag)

# Zielsetzungen einer Entlohnungssystematik aus Unternehmenssicht

## ➤ Ertragsziele

- ◆ **Keine Ertragseinbußen bei sinkenden Umsätzen durch relativ steigende Vertriebskosten am Umsatz oder Ertrag**
- ◆ **Umsatz- und Ertragsverbesserungen durch Potenzialausschöpfung bei geringeren anteiligen Vertriebskosten**
- ◆ **Mehrheitlicher Verbleib der Ertragszuwächse im Unternehmen bei steigendem Umsatz und Ertrag durch degressiv steigende Vertriebskosten**
- ◆ **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Ausschöpfung von Potenzialen**

# Zielsetzungen einer Entlohnungssystematik aus Unternehmenssicht

## ➤ Steuerungsziele

- ◆ Steuerung nach Kennziffern der Potenzialausschöpfung
  - Kundenproblem (Anzahl Aufträge, Wert der Aufträge, DB)
  - Produktproblem (Sortimentsmix)
  - Regionenproblem (benchmarks)

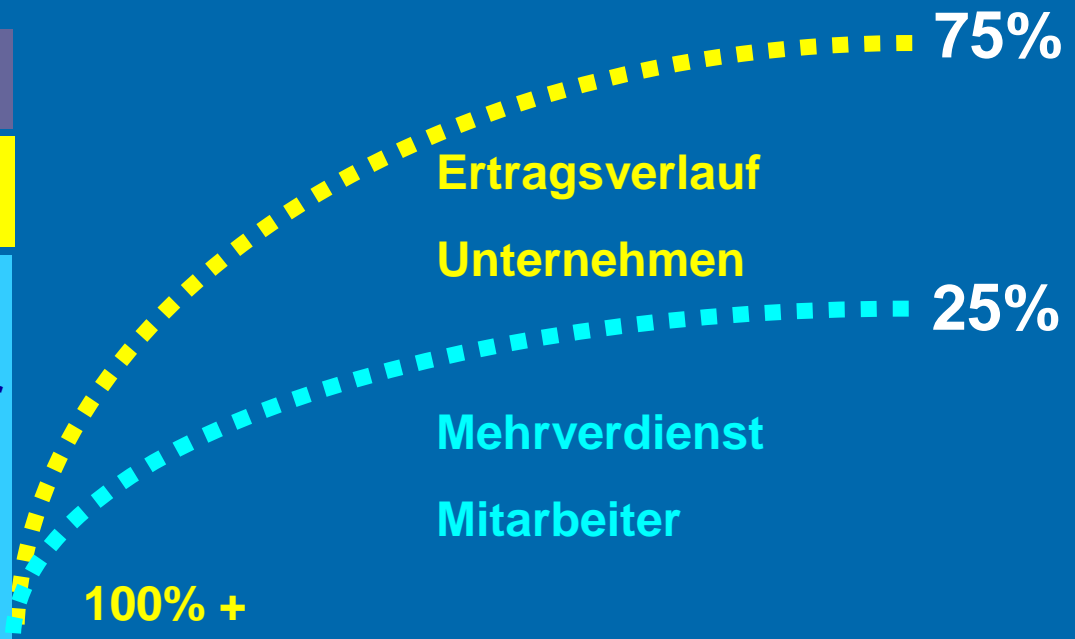
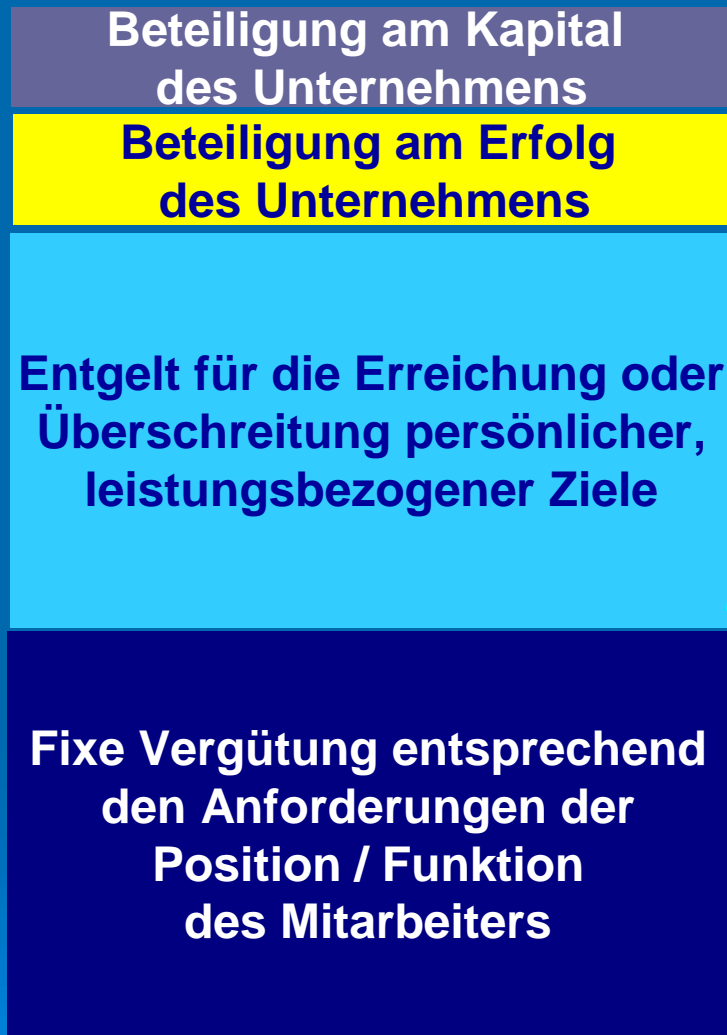
## ➤ Führungsziele

- ◆ Höhere Leistungsergebnisse der Mitarbeiter
- ◆ Förderung von unternehmerischen Verhalten
- ◆ Größere Eigenverantwortung (MA, Teams) für Zielerreichung
- ◆ Verbesserung der Zusammenarbeit im Prozess Vertrieb

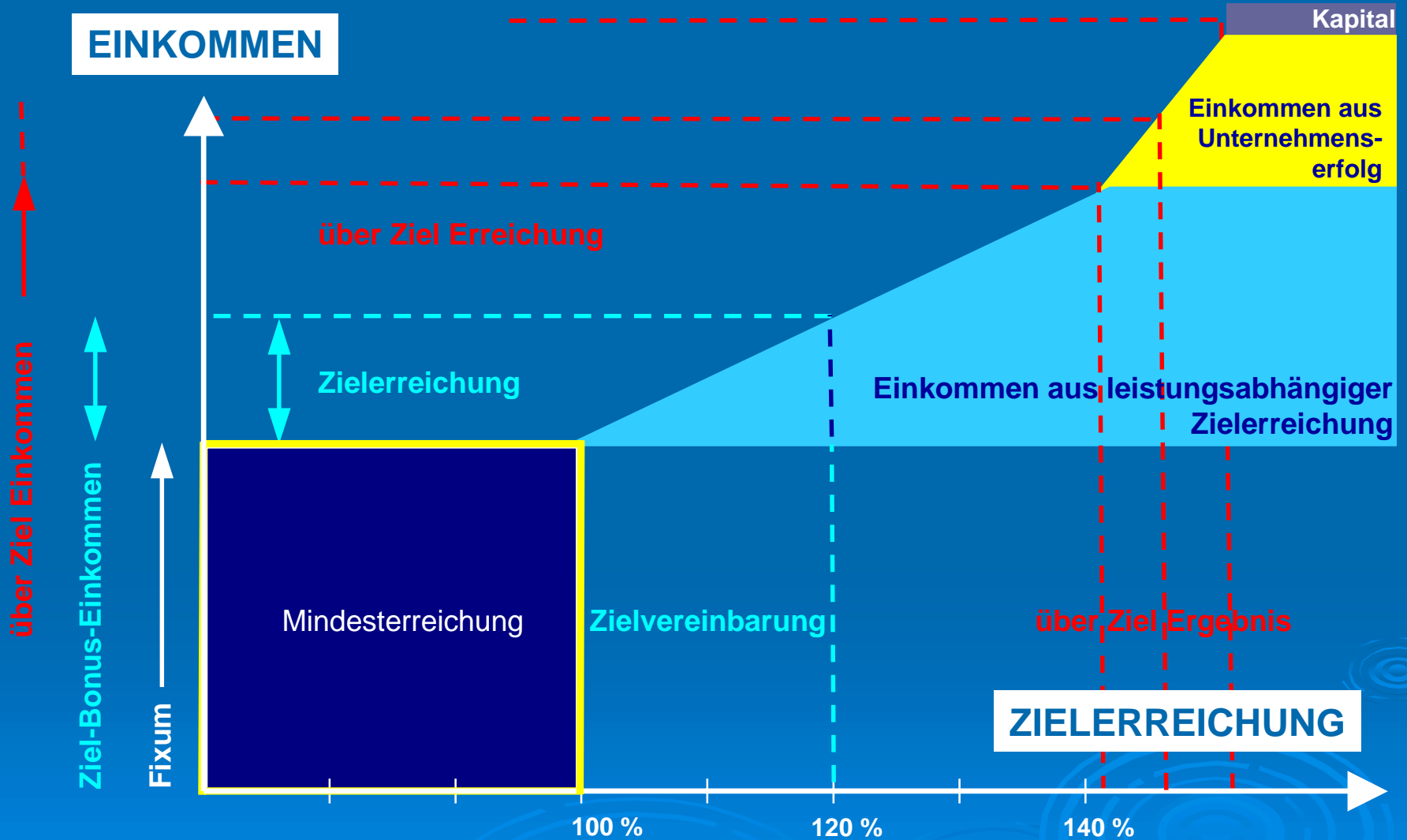
# Führung und Steuerung durch Potenzialausschöpfung

- Die objektiv gegebene Möglichkeit einer Steigerung bei Umsatz und Ertrag ist Grundlage für ein leistungsabhängiges Entlohnungssystem.
- Die potenziell mögliche Leistung wird durch folgende Ebenen bestimmt werden:
  - ◆ Größe des Verkaufsgebietes
  - ◆ Anzahl und Gewichtung der Kunden
  - ◆ Zusammensetzung und Stärke des Sortiments beim Kunden
- Die Zielsetzungen in den drei Ebenen, Kunde, Gebiet und Produkt werden mittels Kriterien ermittelt, z.B. durch
  - ◆ primäre und sekundäre Datenquellen
  - ◆ absatzbestimmende Kriterien (Analogien, Klassifizierungen)
  - ◆ Benchmarks (intern und extern)
  - ◆ Wettbewerbsanteile

# Chancen des Mehrertrages



# Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Einkommen



# Vorteile

## für das Unternehmen

- Umsatz- und Ertragssteigerungen durch Potenzialausschöpfung
- teilvariable Personalkosten
- Erträge bleiben mehrheitlich im Unternehmen
- Bessere Führungsqualität
- Bessere Steuerungskriterien
- Motivierte Mitarbeiter
- Berater übernimmt Steuerungs- und Risikofunktion

## für die Mitarbeiter

- Mehrverdienstchance
- Proportionale Einkommenssteigerungen
- Objektive Steuerungskriterien
- Partizipiert am Erfolg des Unternehmens
- Gefühl, dass sich Leistung lohnt
- Mehr direkte Verantwortung

# Voraussetzungen

- Objektive Kriterien für Fixum-Festlegung (Zusammensetzung des Fixums)
- Transparenz des variablen Anteils (keine "Ermessensentlohnung")
- Teamziele setzen (bei nicht Allein-Umsatzverantwortlichen)
- Planungs- und Controlling-Instrumentarium vorhalten
- Stufenweise vorgehen (nach Prioritäten, Führungskräfte zuerst)
  - ◆ anpassungsfähig gestalten
  - ◆ Übergangszeiten und -regelungen vorsehen
- Unternehmensspezifisch konzipieren, nicht "kopieren"
- Bereitschaft zu Minderverdienstrisiko / reduziertem Fixum unter Beachtung der entsprechenden "Grundsätze"
- Auswirkungen auf Altersversorgung, Gehaltsfortzahlung usw.

# Risiken

- Zustimmung des Betriebsrates (außer bei "Leitenden")
- Akzeptanz durch die Mitarbeiter
  - ◆ Nicht jeder Mitarbeiter kann über Einkommen motiviert werden
  - ◆ Nicht jeder Mitarbeiter akzeptiert ein "Minderverdienstrisiko"
- Nicht für jeden Mitarbeiter lassen sich messbare Ziele definieren
- Zeitlicher Aufwand für Entwicklung, Einführung und Anwendung
- Leistungsbasierte Vergütungssysteme sind Ergänzung – kein Ersatz – zu Führung, Coaching und Mitarbeitermotivation.

# Vorgehen

- Nicht als "Kostensenkungsprogramm" missbrauchen
- Fixum nicht nach "Gießkannenprinzip" reduzieren
- Unternehmensleitung muss dahinterstehen und "treiben"
- Als Führungs- und Steuerungsinstrument konzipieren
  - ◆ Betroffene von Anfang an einbeziehen (inkl. Betriebsrat)
  - ◆ Objektiv nachweisbare Mehrleistungsmöglichkeit (Potenzialrechnung)
  - ◆ Kausalität zwischen Leistung und Einkommen gewährleisten
  - ◆ Ausgewogenheit zwischen Mehrverdienstchance und Minderverdienststrisiko herstellen
- Gehaltsentwicklung der Vergangenheit berücksichtigen
- Zielvereinbarung statt Zielvorgabe
- Verbrieftes Anspruchs auf variablen Anteil
- Tarifliche Einkommensgarantie, tarifvertragskonform