



## White Paper

# Sales-Compensation

### 10 Erfolgsfaktoren im Überblick

HR Strategy

Talent &  
Performance  
Management

Compensation-  
Management

Job-Evaluation &  
Career-Grading

Flexible Benefit  
Solutions

## Einleitung zum Thema Sales-Compensation

- Baumgartner & Partner führt Vertriebsvergütungssysteme seit vielen Jahren in Unternehmen ganz unterschiedlicher Branchen erfolgreich ein.
- Immer wieder treffen wir bei Kunden dazu auf grundsätzliche Fragestellungen. Wir wollen dies zum Anlass nehmen, nachfolgend einige wesentlichen Umsetzungsthemen zu diskutieren sowie potentielle Lösungsansätze aufzuzeigen. Zu Fragen oder Anregungen rufen Sie uns bitte an. Wir erläutern Ihnen die Aussagen gerne im Rahmen eines persönlichen Gesprächs. Im Einzelnen handelt es sich um die folgenden 10 Themenfelder:
  - (1) Klare Vertriebsstrategie, klare Ziele, Klärung von Zielkonflikten
  - (2) Grundgehalt als Leistungsäquivalent
  - (3) Unternehmensplanung und Zielerreichungshonorierung
  - (4) Wie verlässlich ist die Planung? Ist-Leistung versus Marktpotentiale als Planungsbasis
  - (5) Short-term versus Long-term-Planung
  - (6) Short-term versus long-term-Incentivierung
  - (7) Individualziel versus Gruppenziel
  - (8) Additive und/oder multiplikative Verknüpfung der Bonuskomponenten
  - (9) Bonustopf oder Bonusbank
  - (10) Zielbonus statt Provision

# Übersicht: Die 10 Handlungsfelder



## Einleitung: Ist im Sales-Bereich wirklich alles so anders als in anderen Funktionen?

### ■ Ja und nein....

- » Vergütungssysteme im Vertrieb müssen sich stärker als in anderen Funktionsbereichen auf die besonderen Ziele und die Motivationsstruktur der Vertriebspezialisten ausrichten.
- » Trotzdem muss sich jedes Vertriebsvergütungssystem in die Vergütungsstrategie des Unternehmens eingliedern lassen und darf nicht „außenstehend“ sein. Denn Leistung soll sich – nach einheitlichen Grundsätzen – überall lohnen.
- » Und auch Karrieresysteme sollten nicht im Vertrieb enden. Denn die dauerhafte Gutleistung soll sich über die variable Vergütung hinaus lohnen. Durch Übernahme von Verantwortung, einem steigenden Grundgehalt und zunehmenden Bonuschancen. Die Reduzierung auf das alleinige Entgelt hilft also auch dort nicht weiter.
- » Deshalb: Was vereint, was trennt?

| Was vereint?   | Was trennt?  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Im Mittelpunkt steht der Mitarbeiter mit einem Grundgehalt (monatliche Absicherung) und einer variablen Vergütung.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für das Grundgehalt erwartet das Unternehmen eine Basisleistung des Vertriebsmitarbeiters.</li> <li>• Die variable Vergütung hingegen ist von Ergebnis- und Leistungsparametern abhängig die die variable Vergütung und damit das Chance-/Risikoprofil des Vergütungspaketes bestimmen.</li> <li>• Eine Gutleistung in Sales setzt Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft wie auch in anderen Funktionen voraus.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Die im Vordergrund stehende (und leider oft zu Fehlsteuerung führende) alleinige Messbarkeit der Ziele .</li> <li>▶ Die verspürte Abhängigkeit von einzelnen Sales-Leistungbeiträgen in wichtigen Produktbereichen oder für das Gesamtunternehmen</li> <li>▶ Die oft vorzufindende Abhängigkeit von wenigen (machtbewussten) Leistungsträgern prägt die Wahrnehmung über Struktur und Ausgestaltung des Systems</li> <li>▶ Zudem: Die Fokussierung auf wenige (wiederkehrende) Einzelziele führt (fälschlicherweise) in vielen Unternehmen zur Überlegung, dass Vertriebsvergütungssysteme grundsätzlich anders aufgebaut sein müssen als die Vergütungssysteme in anderen Funktionsbereichen.</li> </ul> |

# Klare Vertriebsstrategie, klare Ziele, Klärung von Zielkonflikten (1/10)



## ■ Problem:

- » Viele Unternehmen stellen alleine die Frage der variablen Vergütungssteuerung in den Vordergrund der Gestaltung von Vertriebsvergütungssystemen. Sie fragen „....wie sind die Ziele zu skalieren, wie sind die Ziele zu gewichten, welche Einfluss sollen persönliche Ziele, OE-Ziele und Unternehmensziele aufeinander haben“
- » Diese Fragen sind alle richtig. Sie kommen nur zu früh. Denn eine Fehlsteuerung im Vertrieb hat eine unmittelbar größere Auswirkung als einige wenige falsch formulierten Ziele :

## ■ Lösungsansatz 1: Die Klärung der Sales-Strategie

- » Am Anfang sollten Sie sich deshalb folgende Fragen stellen
  - » Kennt der Sales-Mitarbeiter die Vertriebsstrategie? Kennt er die sich daraus ergebenden und vor Ort beim Kunden eigenständig zu lösenden Zielkonflikte?
  - » Sind die Ziele sowie die drohenden Zielkonflikte ausreichend transparent? Wenn nein, soll der Mitarbeiter die potentiell bestehenden Zielkonflikte autonom lösen oder gibt das Unternehmen eindeutige Vorgaben zu Produktmix, Priorisierung von Produkten, Preis-/ Mengenstrategie etc. vor?
- » Ergebnis: Die Eigenständigkeit fördert auf der einen Seite die Motivation und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters, führt aber auch zu potentiellen Fehlsteuerungen vor Ort, die durch das diese Komplexität nicht abdeckende Vergütungssystem oft noch verstärkt werden.

## Grundgehalt als Leistungsäquivalent (2/10)



### ■ Problem:

- » Viele Unternehmen stellen alleine die Frage der richtigen variablen Vergütungshöhe in den Vordergrund der Diskussion ohne die jeweilige Grundvergütung zu analysieren.
- » Sie fragen „...wie viel Bonus ist zu zahlen? Ist eine variable Vergütung von x% ausreichend/marktgerecht.“
- » Diese Fragen sind alle richtig. Aber: Auch diese Fragen kommen oft zu früh:

### ■ Lösungsansatz Grundvergütung

- » Die zu zahlende Grundvergütung stellt – wie in allen anderen Stellen des Unternehmens selbstverständlich auch - ein Leistungsäquivalent dar.
- » Auch wenn die variable Vergütung im Sales ein höheres Gewicht an der Total-Cash-Vergütung und damit oft eine höhere Bedeutung hat, sollte die gezahlte Grundvergütung nicht „unter den Tisch fallen“
- » Jedes Unternehmen sollte sich fragen, welche Leistungen auch ohne Zahlung einer „zusätzlichen“ variablen Vergütung erwartet werden dürfen/können. Damit ist ein Leistungs-Sockelbeitrag des Mitarbeiters beschrieben, der mit dem Grundgehalt abgegolten ist.
- » Alle Leistungen darüber hinaus sind über ein zusätzliches variables Entgelt (STI/LTI) zu vergüten

## Unternehmensplanung und Zielerreichungshonorierung (3/10)



### ■ Problem:

- » Viele Unternehmen arbeiten im Vertrieb mit unternehmensweit eingesetzten Zielvereinbarungen
- » Oft bleibt offen, ob die Systeme auf Zielerreichung oder Zielüberschreitung ausgerichtet sind. Dies lässt sich zwar vermeintlich im Honorierungsverlauf (Progression/Degression/Deckelung) erkennen. Die den Partizipationsverläufen zugrundeliegenden Aussagen widersprechen aber oft den Unternehmens- bzw Vertriebszielen. Wie ist vorzugehen?

### ■ Lösungsansatz Zielverständnis:

- » Jedes Unternehmen muss sich die Frage stellen, wie die Vertriebsziele im Kontext der Unternehmensziele geplant sind und wie mit Unter-/Überschreitungen umzugehen ist.
- » Wenn ein Unternehmen die Vertriebsziele aus den Unternehmensziele konsequent ableitet und alle Ressourcen auf die 100%-ige Zielerreichung ausgerichtet sind, dann muss es für diese 100% den höchsten Bonus geben und nicht für eine Überschreitung, wie oft vorzufinden.
- » M.a.W., eine Zielverfehlung oder Zielüberschreitung müsste sich jeweils anteilig negativ für den Mitarbeiter auswirken. Dies ist in den meisten Systemen nicht so. Auch wenn eine Überschreitung der Ziele mit rückläufigen Grenzerträgen verbunden ist (aufgrund Kosten der Lagerhaltung, kfr. Finanzierung etc.) steigt die variable Vergütung der Mitarbeiter bei Zielüberschreitung oft progressiv an.
- » Damit besteht zwischen der Zielstellung des Unternehmens und der Vergütung des Mitarbeiters ein systemimmanenter Zielkonflikt der dringend behoben werden muss.

## Wie verlässlich ist die Planung? Ist-Leistung versus Marktpotentiale als Planungsbasis (4/10)



### ■ Problem:

- » Viele Unternehmen planen die Vertriebsvorgaben – aufgrund fehlender anderer Erkenntnisse - auf Basis der Vergangenheitsdaten und beziehen die bestehenden Markt-Potentiale nur ungenügend ein.
- » Damit definieren die Gutleister die für die Zukunft ansteigende Soll-Vorgaben während bei Schlechtleistern die (regionalen) Ziele von Jahr zu Jahr immer vorsichtiger angesetzt werden.

### ■ Lösungsansatz Marktpotentiale

- » Die Umsatz- und DB-Planung muss unabhängig von der Leistung des Mitarbeiters eindeutig an den Produkt-/ Regional-Potentialen ausgerichtet sein.
- » Wenn aber das Leistungsniveau der Sales-Mitarbeiter die Sales-Planung definiert, wird eine realistische markt- und potentialorientierte Vertriebsplanung verfehlt. Dies fällt dann oft erst auf, wenn der Vertriebsmitarbeiter wechselt. Und dann ist es oft zu spät.
- » Notwendig ist es vielmehr, dass das Unternehmen alle relevanten Informationen vom Markt erhält. Deshalb sind z.B. die Dokumentationspflichten (CRM-System,...) oder andere Aufgaben die zur Basisleistung eines Mitarbeiters im Verkauf gehören auch unabdingbar (Inhalt der Grundgehaltszahlung) und sollten nicht zusätzlich honoriert werden.
- » Daneben: Sollten Mitarbeiter diese Aufgaben nicht in einer ausreichenden Qualität wahrnehmen sollten Sie nicht einen geringeren Bonus erhalten sondern haben im Kern einen Teil Ihres Jobs im Sinne der Basisleistung (!! ) verfehlt.



## Short-term- versus Long-term-Planung (5/10)



Short-term- versus  
Long-term-Planung

### ■ Problem:

- » Viele Unternehmen arbeiten – wie bereits vorstehend aufgeführt – auch im Vertrieb mit Zielvereinbarungen.
- » Dies führt dazu, dass das Anspruchsniveau der Ziele bei ansonsten oft konstanten Zielarten (Umsatz, DB, Marge...) von Jahr zu Jahr neu definiert wird (was ist realistisch, was nicht, auf was können wir uns vereinbaren ....?)
- » Dies führt in vielen Unternehmen insb. in einer kritischen Umfeldsituation wie 2008/2009 zu Problemen, da die Mittelfristplanung an Fokussierung verliert und die Zielvereinbarung zu einem andauernden „Basar“ zu verkommen droht. Wie ist vorzugehen?

### ■ Lösungsansatz Kurzfristplanung versus Mittelfristplanung

- » Im Vertrieb sind Ziele über die Jahre hinweg zu erreichen. Diese Ziele dürfen sich auf der einen Seite nicht von der realen Marktlage entfernen. Auf der anderen Seite ist aber sicherzustellen, dass mittelfristig angestrebte Zielkorridore auch erreicht bzw. nicht verlassen werden.
- » Aus diesem Grunde ist es zwingend die Zielsysteme im Vertrieb nicht nur auf das jeweilige Jahr auszurichten sondern im Rahmen einer Long-Term-Komponente auch die Erreichung strategisch relevanter mittelfristiger Zielkorridore in den Vordergrund zu stellen. Diese „Indexorientierung“ schärft den Blick für das mittelfristig Notwendige und entschärft daneben die Diskussion über das exakte Niveau der jährlich zu erreichenden Ziele.

## Short-term versus long-term-Incentivierung (6/10)



Short-term versus  
long-term-  
Incentivierung

### ■ Problem:

- » Die Ausrichtung an Jahreszielen stellt ein Problem in vielen Sales-Bonussystemen dar.
- » Vorstehend wurde bereits der „Mehrjahreszielkorridor“ genannt. Wie kann ein solcher Zielkorridor in die Vergütung einfließen?

### ■ Lösungsansatz long-term-Ausrichtung

- » Im Mittelpunkt der meisten Zielbonussysteme steht die jährliche und/oder unterjährige/monatliche Zielerreichung,
- » So wie die Ziele auf der einen Seite auf Jahresbasis vergütet werden, so sollte auf der anderen Seite eine Mehrjahresbetrachtung vermehrt in die Bonusbemessung einfließen.
- » Dies bedeutet. Erreichen Mitarbeiter final die für mehrere Jahre vorab definierten Ziele (Zielkorridore), so erhalten sie im Jahr der finalen Mehrjahres-Zielerreichung eine (einmalige) Zielprämie. Diese rein auf „Zielprämie per Stichtag X“ ausgelegten Modelle wirken als long-term-Modelle zielgerichtet auf die langfristige Motivationsausrichtung der Mitarbeiter.
- » Denn jedem Mitarbeiter ist in diesem Fall vorab bekannt, dass Zahlungen der Zukunft nur dann in vollem Maße erreicht werden können, wenn relevante Eckdaten der Vertriebsplanung – auch mehrjährig - erreicht werden.
- » Weiterer Vorteil: Ein Rückstellungsbedarf (Kernproblem von LTI-Modellen) besteht bei diesen Zielprämien die eine exakte Wertgrenze ohne mögliche Über-/ Unterschreitung im Jahr X definieren nicht

## Individualziel versus Gruppenziel (7/10)



Individualziel versus  
Gruppenziel

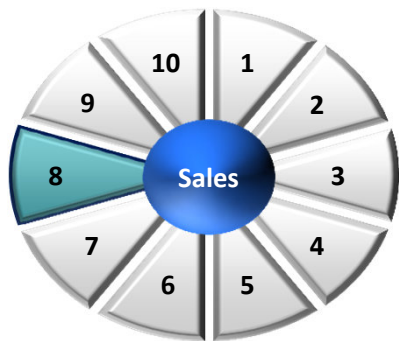
### ■ Problem:

- » Natürlich ist die isoliert Vertriebsleistung jedes einzelnen Sales-Mitarbeiters wichtig und sollte auch entsprechend honoriert werden. Ebenso wichtig ist aber, wie daneben das regionale und/oder Produkt-Vertriebsteam zusammenarbeitet, wie im Sinne eines Best-Practice-Ansatzes voneinander gelernt wird und ob das Unternehmen in der Lage ist Gutleistung im Team durch Wissenstransfer zu multiplizieren.

### ■ Lösungsansatz

- » Um Gutleistung gezielt zu multiplizieren bedarf es einer Verknüpfung von individueller Leistung, Team- und Gruppenleistung.
- » Dies bedeutet, dass sich die gesamte Zielkaskade der OE-/Regional-/Produktziele in der variablen Vergütung des Mitarbeiters wiederfinden sollte.
- » Denn die alleinige Maximierung isolierter individueller Ziele führt heute nicht mehr zum Erfolg. Vielmehr bedarf es des Zusammenspiels vieler Gutleister, die zusammen herausragenden Ergebnisse erzielen.
- » Im Ergebnis führt dies zu einem mehrstufigen Bonussystem, das neben der Individualleistung immer auch die Kollektivergebnisse oder z.B. Gesamtproduktergebnisse abbildet. Und dies von der persönlichen Leistung bis zum Vertriebsergebnis des Unternehmens. Die jeweilige Gewichtung der Ziele sollte dabei den Einfluss des Mitarbeiters auf die Zieldimension zum Ausdruck bringen.

# Additive und/oder multiplikative Verknüpfung der Bonuskomponenten (8/10)



Additive und/oder  
multiplikative  
Verknüpfung der  
Bonuskomponenten

## ■ Problem:

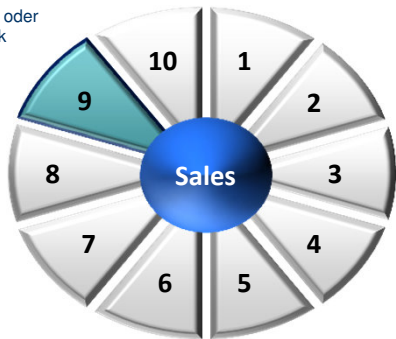
- » Werden verschiedene Komponenten in die Steuerung der variablen Vergütung einbezogen, so stellt sich automatisch die Frage der Verknüpfung. Welche Alternativen gibt es, welche Modelle sind zielführend?

## ■ Lösungsansatz

- » Die Zusammenführung mehrerer Ziele in einer Zielvereinbarung unterstellt zumeist eine additive Verknüpfung, da die einzelnen Ziele in vielen Bonussystemen unabhängig voneinander gewählt (und honoriert) werden. Wichtig: Es ist darauf zu achten, dass Ziele auch und insb. im Vertrieb mehrdimensional sein sollten. Denn es macht keinen Sinn, ein gesamtheitliches Vertriebsziel in Umsatzziel, DB-Ziel, und andere Teilziele zu unterteilen um damit 3 - 5 Ziele zu füllen. Dieses Vorgehen ist unsinnig und gefährdet die Gesamtzielerreichung bzw. führt im Zweifel immer zu einer Überzahlung der Gesamtleistung.
- » Additive Ziele und Zielkomponenten sichern den Bonusbezieher ab, da jedes Ziel für sich wirkt. Multiplikative Systeme verfügen über einen eingebauten „Hebel“, der sich positiv wie auch negativ auswirken kann. Grundsätzlich gilt: Beide Systemansätze können durch das gezielte Setzen von Nebenbedingungen so gestaltet werden, dass sie identisch wirken.
  - » Beispiel: Additiv, aber mit Nebenbedingung: Die Bonusauszahlung kürzt sich um 30%, wenn Ziel X unter x% erreicht wurde.
  - » Beispiel: Multiplikativ aber mit Nebenbedingung zur (Teil-) Absicherung: Die Bonusauszahlung beträgt mindestens x % des Zielbonus wenn Ziel Y erreicht wurde)

## Bonustopf oder Bonusbank (9/10)

Bonustopf oder  
Bonusbank



### ■ Problem:

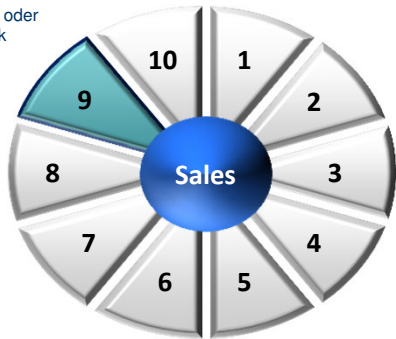
- » Die Neigung im Vertrieb Umsätze/Ergebnisse über Perioden hinweg zu verschieben ist ein typischer Risikopunkt in Vertriebsvergütungssystemen. Egal ob es das „sandbagging“ am Jahresende ist oder die unterjährige Steuerung der Umsätze/DBs zur gezielten Manipulation der monatlichen variablen Bezüge
- » Ärgerlich ist dies insbesondere dann, wenn dadurch unterjährige Überzahlungen entstehen, z.B. indem in einem Monat eine deutliche Zielverfehlung (ohne Bonus) und im nächsten Monat eine deutliche Überschreitung (mit Bonus) erreicht wird, ohne dass in Summe bonifizierbare Umsätze/DBs erreicht worden wären. (Einzel-Monatsbetrachtung versus kumulierte Betrachtung)

### ■ Lösungsansatz

- » Bonustopf oder Bonusbank (zwei Namen, ein System) sind Instrumente um der oben genannten Fehlsteuerung entgegenzuwirken. Im Bonustopf-/Bonusbankmodell werden Boni heute nicht ausgezahlt, sondern in eine spätere Leistungsperiode verschoben. Dies kann unterjährig als auch über die Jahre hinweg der Fall sein.
- » Beispiel Unterjährig: Der Sales-Mitarbeiter erhält nur 80% des Bonus unterjährig ausgezahlt.- Der verbleibende Betrag wird nur ausgezahlt, wenn die Leistungen im gesamten Jahr den Zielen entsprechen, Nebenbedingungen eingehalten wurden und keine außerordentlichen Schwankungen ausweisen etc.

## Bonustopf oder Bonusbank (9/10)

Bonustopf oder  
Bonusbank



- » Beispiel Mehrjährig: Zielüberschreitungen und anteilige Bonuszahlungen werden im alten Jahr nicht vollständig ausgeschüttet sondern vorgetragen und dann erst ausbezahlt, wenn der gesamte mehrjährige Trend stabil ist und es im Folgejahr nicht zu Einbrüchen kommt (Problem Rückstellungen/Bilanzwirksamkeit)

## Zielbonus statt Provision (10/10)

Zielbonus statt  
Provision



### ■ Problem:

- » Die Provisionierung von Umsätzen oder DBs hat in Unternehmen eine lange Historie. Diese Modelle stammen zumeist aus Zeiten, in denen das Grundgehalt niedrig und die Total-Cash-Vergütung alleine vom Vertriebs Erfolg des Mitarbeiters abhängig war.
- » Diese Zeiten gehören in vielen Fällen der Vergangenheit an. Denn Vertriebsmitarbeiter erhalten am Markt ein ähnlich hohes Grundgehalt wie andere vergleichbar wertige Stellen im Unternehmen. Nur der Swing der variablen Vergütung nach oben ist deutlich stärker ausgeprägt.
- » Hohe Basisabsicherung zzgl. hoher Provisionen/Boni (oft ohne Deckelung !) führen damit zu einem nicht mehr marktgerechten Gesamtvergütungspaket.

### ■ Lösungsansatz

- » Wie auch in anderen Stellen sollte die Vergütung des Mitarbeiters aus einem Grundgehalt zuzügl. Zielbonus (100% Zielerreichung) sowie Max-Bonus (Deckel) geprägt sein.
- » Dem besonderen Wunsch der Honorierung außerordentlicher Leistung kann man durch die teilweise Öffnung der Deckelung der var. Vergütung nach oben gerecht werden, sofern die Regeln für diese Öffnung geklärt sind.
  - » Beispiel Öffnungsregel: Wenn die Ziele „x1“ und „x2“ erfüllt/übertroffen sind und/oder das Ergebnis den Grenzwert „x3“ erreicht, wird die Deckelung aufgehoben oder
  - » Die Vertriebsleitung bestimmt, ob eine Deckelung beibehalten oder aufgehoben wird.

## Zielbonus statt Provision (10/10)

Zielbonus statt  
Provision



- » Die isolierte Anwendung einer klassischen Provision ( $x\%$  von Umsatz/DB Y) sollte vermieden werden. Nicht nur wegen der fehlenden Zielausrichtung (was sind 100% Zielerreichung bei einem Provisionssystem?) sondern auch wegen der potentiellen Fehlsteuerung und der Vernachlässigung anderer – zumeist qualitativer - Ziele.
- » Dies gilt ebenso für Funktionsbereiche, in denen man den Mehrwert vermeintlich leicht messen/zählen kann (z.B. erzielte Rabatte im Einkauf). Auch dort führen Partizipationsmodelle oft zu einer Fehlsteuerung und zu mittelfristigen Zielkonflikten.
- » Dies umso mehr als Erfolge honoriert werden, Misserfolge aber immer bei der Basisabsicherung im Grundgehalt enden.



## Ihr Ansprechpartner

Sie haben weitere Fragstellungen zur Vertriebsvergütung?

Dann rufen Sie uns an...

Dr. Friedrich Fratschner  
Partner und Geschäftsführer  
**Baumgartner & Partner**  
**Management Consultants GmbH**  
Hoheluftchaussee 18  
D-20253 Hamburg

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)  
[friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22

Fax: +49 (40) 28 41 64-11

