

# Kompetenzorientierte Vergütungssysteme im Vertrieb

**Neue Anreize sind notwendig, um Vertriebsmitarbeiter zu motivieren. Die »etablierten« Vergütungsmodelle haben ausgedient. Die nachfolgenden Ausführungen geben einen Überblick über Ansätze zur Reorganisation von Vergütungssystemen im Vertrieb.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- wie ein modernes Vertriebsvergütungssystem gestaltet sein sollte,
- wie man Anforderungs- und Leistungsklarheit schafft,
- was die Vorteile einer zielorientierten Vergütung im Vertrieb sind.

Beitrag mit interaktiven Arbeitshilfen

FRIEDRICH A. FRATSCHNER

## Ausgangssituation

Vertriebsvergütungssysteme sind von Branche zu Branche sehr unterschiedlich gestaltet. Es lassen sich aber folgende Trends herausarbeiten:

- ⇒ Überwiegend hoher Anteil variabler Vergütung an der Gesamtvergütung
- ⇒ Starke Fokussierung auf rein messbare Erfolgsdaten
- ⇒ Geringe Einbeziehung qualitativer, beurteilbarer Leistungsdaten
- ⇒ Überwiegend keine Einbeziehung von Verhaltenssteuerung in Form von Competencies (nur der Erfolg zählt)
- ⇒ Aufgrund der hohen Bedeutung der variablen Bezüge ergibt sich oft eine nachgelagerte Bedeutung von Karrieresystemen beziehungsweise Entwicklungsmöglichkeiten im Grundgehalt

Trotz des Wissens um die problematische Bedeutung der Fokussierung auf einzelne Messdaten und dem allzu oft gegebenen Manipulationsspielraum des Vertriebsmitarbeiters, sind viele Unternehmen leider noch nicht in der Lage, den nächst logischen Schritt, nämlich die Einbeziehung von Competencies und qualitativen Leistungsmerkmalen, in die Vergütungsfindung einzubeziehen.

Dies ist in vielen Fällen mit der ungenügenden Führungsqualität verbunden und der Angst, nicht messbare Kriterien zu beurteilen und unterschiedliche Beurteilungssichten über Leistung und Fehlleistung mit dem Verkäufer zu diskutieren und vergütungsrelevant zu stellen.

Die alleinige Ausrichtung auf Partizipationsklauseln und Beteiligungsquoten an Mess- beziehungsweise Ergebnisgrößen führt jedoch oft nicht weiter. In Märkten, in denen die Umsätze rückläufig sind und in denen sich der Markt radikal verändert, ist eine Anpassung der Partizipationsquoten ein dauerhaftes und sehr unbefriedigendes Thema. Die Reduzierung der Beteiligungsquoten erscheint in vielen Fällen fast unmöglich. Dies muss nicht so sein. Denn eine einfache Fragestellung weist einen anderen Weg, führt jedoch in der Ausrichtung der Vergütungsinstrumente zu verblüffend guten Ergebnissen. Die Frage lautet: »Was machen die besten Verkäufer anders als der Durchschnitt?« oder »Warum bringen die Top-Verkäufer mehr, was machen sie anders?«.

Um diese Frage zu beantworten, müssen die Verkäufer-Competencies verhaltensnah beschrieben werden. Dies fällt natürlich am einfachsten, wenn die Anforderungen der jeweiligen Stelle nachvollziehbar sind, da sich aus den Anforderungen der Stelle die Competencies oft sehr leicht ableiten lassen.

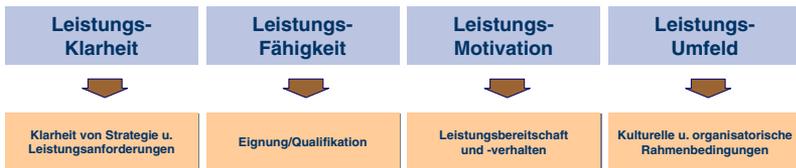
Erfüllt ein Vertriebsmitarbeiter alle geforderten Competencies muss er (folgerichtig) ein guter Verkäufer sein, der auch die besten Ergebnisse erbringt (und sich neben der variablen Vergütung auch im Grundgehalt schneller als seine Kollegen entwickelt).

Das durch diese Komponenten entstehende Vergütungssystem mobilisiert das »Vermögen« der Mitarbeiter, erhöht den Verkaufserfolg, stärkt die Personalentwicklung und macht es dem Unternehmen

und dem Vertrieb leichter, die Veränderungen des Marktes zu beherrschen.

Kombiniert mit einer klassischen Erfolgshonorierung, die einfach aber zielorientiert gestaltet sein sollte, lässt sich der Ursachen-Wirkungs-Zusammenhang der Vertriebsleistung abbilden und ein langfristig stabiles Vergütungssystem im Vertrieb aufbauen. Beachtet werden müssen dabei immer die verschiedenen Facetten der Leistung. Diese sind

- ⇒ die Leistungsklarheit
- ⇒ die Leistungsfähigkeit
- ⇒ die Leistungsmotivation sowie
- ⇒ das Leistungsumfeld



**Abb. 1:** *Leistung nachvollziehbar machen*

Die nachfolgenden Ausführungen stellen die notwendigen Schritte zur Entwicklung eines modernen Gesamtvergütungssystem für Mitarbeiter im Vertrieb dar und geben Hilfestellungen zur Ausrichtung und Gestaltung der Parameter.

## Grundlagen zur Entwicklung eines modernen Vertriebsvergütungssystems

Moderne Entgeltsysteme in Unternehmen stellen drei Kriterien in den Vordergrund der Überlegungen:

- ⇒ Strategie- und Marktorientierung
- ⇒ Organisationsstruktur des Unternehmens und Verantwortungswert der Stelle

⇒ Erfolg, Leistung und Kompetenz des Stelleninhabers beziehungsweise Erfolg der Organisationseinheit/des Unternehmens.

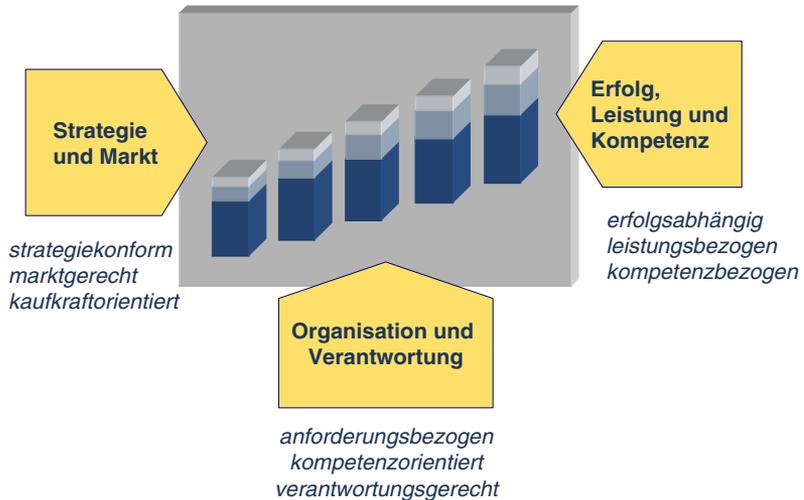


Abb. 2: Die drei Perspektiven zur Gestaltung von Vergütungssystemen

### **Strategie und Marktorientierung**

Moderne Vergütungssysteme müssen den Erfordernissen der Strategie und des Marktes folgen. Dies impliziert, dass das Grundverständnis – wie Kundenarbeit und -betreuung – sich logischerweise auch im Vergütungssystem niederschlagen muss.

Hier gilt die vereinfachte Regel:

- ⇒ Märkte mit wenigen Differenzierungsmerkmalen, zum Beispiel über Güte und Leistungsmerkmale des Produktes, führen tendenziell zu einem Vergütungssystem mit hohem variablen Anteil.
- ⇒ Märkte mit hohem Anteil Betreuungsmanagement und anderen neben dem Preis bestehenden Differenzierungsmerkmalen bedeuten eine höhere Absicherung der Vertriebsmitarbeiter durch Grundgehalt.

Diese vermeintliche einfache Regelung wird durch viele branchenspezifische Besonderheiten ergänzt, die hier nicht im Einzelnen behandelt werden sollen.

### **Organisationsstruktur des Unternehmens und Verantwortungswert der Stelle**

Die Organisation des Unternehmens beziehungsweise die Vertriebsorganisation hat eine deutliche Wechselwirkung mit der Gestaltung des Vertriebsvergütungssystems. Hierbei spielen die Aufbauorganisation, die Vertriebsstruktur und die regionalen Unterschiede eine ganz entscheidende Rolle. Im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtung steht die Analyse der Anforderungswertigkeit der Stelle.

### **Erfolg, Leistung und Kompetenz**

Erfolg, Leistung und Kompetenz sind das dritte Bestimmungsmerkmal der Vergütung. In vielen Vergütungssystemen im Vertrieb werden dabei immer noch einzelne Erfolgskriterien in den Mittelpunkt gestellt. Die Einbeziehung der Leistung im Sinne eines Qualitätsmanagements des Leistungsprozesses sowie die Kompetenz als die Wahrnehmung von Rolle und Verhalten fließen sehr oft nicht mit ein. Dies ist insbesondere darin begründet, dass die Leistungsbeurteilung als eine vornehmliche Aufgabe der Führungskraft den objektiven Rahmen verlässt und subjektiv feststellbare Merkmale in den Mittelpunkt der Beurteilung stellt. Hieraus abgeleitet ist schnell nachvollziehbar, dass das Messen und Wiegen anhand von Kennzahlen und Messgrößen leichter fällt, einen Teil des Leistungsprozesses aber leider ausblendet. Auch dieser Aspekt wird nachfolgend im Detail untersucht.

### **Strategie und Marktorientierung**

Die Strategie des Unternehmens fließt in mehrfacher Hinsicht in die Vergütungsüberlegungen ein.

Dies sowohl im Rahmen der Vertriebs- als auch der Personalstrategie. Studien haben ergeben, dass in Unternehmen mit einer dokumentierten Personalstrategie der Ertrag pro Mitarbeiterkapazität (MAK) deutlich höher ist als in Unternehmen, die über keine Strategie für die Personalarbeit verfügen.

Ein weiterer Vorteil einer dokumentierten Personalstrategie, die in Studien mehrfach nachgewiesen wurde, ist die Frühwarnfunktion von Personalkennzahlen. Denn Unternehmen, die über diese Kennzahlen verfügen, sind besser auf Umfeldveränderungen vorbereitet und können ihr derzeitig und mittelfristig notwendiges Mitarbeiterportfolio besser einschätzen. Neben dem höheren Ertrag pro MAK, der geringeren Fluktuationsquote und einem niedrigeren Krankenstand heben sich Unternehmen mit einer Personalstrategie durch ihre effektiveren Performance Management-Systeme ab. Da in den vergangenen Jahren in vielen Branchen die Umsätze schneller schmolzen als die Kostensenkungsprogramme umgesetzt werden konnten, müssen die Personal-Steuerungssysteme um Kennzahlen ergänzt werden, welche die Gesamtvergütung im Verhältnis zum Ertrag widerspiegeln und variable, an der Strategie ausgerichtete Vergütungsbestandteile verstärkt einbeziehen.

Bevor aber die Vertriebs-Gehaltsstruktur definiert werden kann, muss primär die Frage nach der jeweiligen Stellenwertigkeit beantwortet werden. Diese Fragen lassen sich unter anderem durch eine analytische Analyse der Stellenwertigkeit beantworten.

### Stellenbewertung zur Differenzierung von Anforderungen

Die Bewertung von Stellen hat einen mehrfachen Nutzen. Der Nutzen aus Sicht des Unternehmens kann wie folgt beschrieben werden:

- ⇒ Klarheit über Wertigkeiten von Funktionen in unserer Unternehmensgruppe

- ⇒ Funktionsstufen als systematische Grundlage zur nachvollziehbaren Differenzierung der (Ziel-)Einkommen beziehungsweise Gesamtvergütung
- ⇒ Systematisierung und Objektivierung der individuellen Gehaltsentwicklung

Der Nutzen aus Sicht der Vertriebsmitarbeiter lässt sich wie folgt beschreiben:

- ⇒ Faire Vergütungspolitik: Systematisierung und Objektivierung von Vergütungsentscheidungen
- ⇒ Nachvollziehbarkeit von Vergütungsentscheidungen im Rahmen vorgegebener Bandbreiten und Budgets
- ⇒ Transparenz von gehaltlichen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten

Zur Bewertung von Vertriebspositionen werden bei Baumgartner & Partner Unternehmensberatung acht Kriterien herangezogen. Diese Kriterien sind:

- ⇒ strategiekonform
- ⇒ stellenbezogen
- ⇒ mitarbeiterneutral
- ⇒ pragmatisch
- ⇒ wenig aufwändig
- ⇒ intern/extern vergleichbar
- ⇒ nachvollziehbar
- ⇒ leicht zu pflegen und
- ⇒ verfügen über eine hohe Akzeptanz

Die Funktionsanforderungen werden unabhängig von den Leistungen und Erfahrungen der jeweiligen Funktionsinhaber bewertet. Auf diese Weise erreicht man ein möglichst objektives Bild von den typischen Funktionsanforderungen.

Im Rahmen der Funktionsbewertung wird nur die Funktion bewertet, da die Frage im Mittelpunkt steht, welcher Funktionsstufe

und welchem Gehaltsband eine Funktion zugeordnet wird und nicht die Frage, wie das Gehalt des Mitarbeiters sich entwickeln soll oder entwickeln kann.

Die Ausgestaltung des »Competency and Performance based Compensation (CPC)-Modells«

### **Die Entwicklung eines anforderungsgerechten Grundvergütungssystem**

#### *Einleitung*

Die Funktionsbewertung im Vertrieb dient als Grundlage zur anforderungsorientierten Strukturierung des Vertriebsgehaltssystems. In welchem Zeitraum und Ausmaß ein einzelner Mitarbeiter den Gehaltsrahmen »seiner« Funktionsstufe ausschöpft, hängt davon ab, wie er seine Funktion ausfüllt. Bei der Funktionsbewertung nutzen wir die seit Jahren bewährte Baumgartner & Partner-Methodik, die auf die besonderen Belange des jeweiligen Unternehmens angepasst werden kann. Bei der Bewertung stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- ⇒ Welche fachliche Ausbildung und Erfahrungen sind in der Vertriebsfunktion erforderlich?
- ⇒ Welchen Umfang haben Planungs-, Organisations- oder Koordinationsaufgaben in der Vertriebsfunktion?
- ⇒ Welche Anforderungen werden an Kommunikation und Mitarbeiterführung gestellt?
- ⇒ Wie breit ist der geforderte Denkraum in der Vertriebsfunktion gesteckt?
- ⇒ Wie schwierig ist es, den geforderten Denkraum auszufüllen?
- ⇒ Was kann/muss in der Funktion autonom, ohne die Führungskraft, entschieden werden?
- ⇒ Wie hoch ist die direkte Ressourcen- beziehungsweise Kostenverantwortung der Funktion?

⇒ Welche Auswirkungen hat die Vertriebsfunktion auf Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung?

### *Bewertung und Bewertungsprozess*

Alle Vertriebsfunktionen werden anhand der acht Bewertungskriterien (A-H) bewertet. Für jedes Bewertungskriterium werden unterschiedliche Anforderungsniveaus auf je einer Bewertungsskala beschrieben.

|                              |          |  |
|------------------------------|----------|--|
| Wissen und Können            | <b>A</b> | Business- und Fachkompetenz                |
|                              | <b>B</b> | Planung und Koordination                   |
|                              | <b>C</b> | Soziale Kompetenz                          |
| Probleme lösen               | <b>D</b> | Problemlösungsbreite und Denkraumen        |
|                              | <b>E</b> | Problemlösungstiefe und Schwierigkeitsgrad |
| Entscheiden und Verantworten | <b>F</b> | Entscheidungsrahmen                        |
|                              | <b>G</b> | Ressourcen-Portfolio-Verantwortung         |
|                              | <b>H</b> | Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung  |

**Abb. 3:** *Die acht Bewertungskriterien*

Die nachfolgenden Ausführungen stellen den Prozess der Bewer­tungs­sit­zung mit den Vertriebsführungs­kräften dar. Teil­nehmer sind die ein­zel­ne Führungskraft der betref­fenden Vertriebs­ein­heit, die Ab­teilungs­lei­tung Per­sonal sowie der Berater.

⇒ *Schritt 1:* Zu Beginn der Sitzung wird die im Vorfeld abgestimmte Liste der zu bewertenden Vertriebsfunktionen endgültig abge­stimmt und auf einem Flipchart festgehalten.

- ⇒ *Schritt 2:* Der Berater wird zunächst die Bewertungsskala A für Fach-Kompetenz erläutern. Danach wird die jeweilige Führungskraft alle ihm unterstellten Funktionen zunächst nur anhand des Kriteriums A (Fach-Kompetenz) bewerten. Die einzelnen Anforderungsstufen, zum Beispiel A37, A44 usw., werden in der Tabelle auf dem Flipchart erfasst.
- ⇒ *Schritte 3 - 9:* Im Anschluss werden alle Funktionen anhand des Kriteriums B (Planungs- und Koordinations-Kompetenz), danach anhand des Kriteriums C usw. bewertet. Auf diese Weise wird die vergleichende Betrachtung aller Funktionen einer Organisationseinheit für jedes einzelne Kriterium sichergestellt.
- ⇒ *Schritt 10:* Abschließend werden die Anforderungsstufen für jede Funktion addiert und einer vergleichenden Gesamtbetrachtung hinsichtlich Rangfolge und Abstände der ermittelten Anforderungswerte im Vertrieb unterzogen. Falls erforderlich, sind Anpassungen einzelner Bewertungsprofile möglich.

| Das Bewertungs-Flipchart                  |                             |                         |                   |                                    |   |                        |                                    |   |                 |
|---|-----------------------------|-------------------------|-------------------|------------------------------------|---|------------------------|------------------------------------|---|-----------------|
| Zu bewertende Funktionen in einem Bereich | Business- und Fachkompetenz | Planung u. Koordination | Soziale Kompetenz | Problemlösungsbreite u. Denkräumen | Problemlösungstiefe u. Schwierigkeitsgrad | Entscheidungskompetenz | Ressourcen-Portfolio-Verantwortung | Wertschöpfungsbeitrag u. Ergebnismwirkung | Gesamtbewertung |
|   | A                           | B                       | C                 | D                                  | E   | F                      | G                                  | H   | Σ               |
| Funktion 1                                | 37                          | 23                      | 23                | 32                                 | 19  | 23                     | 27                                 | 32  | 198             |
| Funktion 2                                | 44                          |                         |                   |                                    |   |                        |                                    |   |                 |
| Funktion 3                                | 37                          |                         |                   |                                    |   |                        |                                    |   |                 |
| Funktion 4                                | 27                          |                         |                   |                                    |   |                        |                                    |   |                 |
| Funktion 5                                | 32                          |                         |                   |                                    |   |                        |                                    |   |                 |
| Funktion 6                                | 1                           | 2                       | 3                 | 4                                  | 5   | 6                      | 7                                  | 8   | 9               |
| Funktion 7                                |                             |                         |                   |                                    |   |                        |                                    |   |                 |
| Funktion ...                              |                             |                         |                   |                                    |   |                        |                                    |   |                 |

Abb. 4: Der Bewertungsprozess

Im Anschluss an die Bewertung werden alle Bewertungen in einem Quervergleich gegenübergestellt und hinsichtlich der Bewertungsni-

veaus verglichen. Diese Betrachtung führt zu einer Zusammenfassung der Bewertungen zu Funktionsstufen, die sowohl die verschiedenen Vertriebskarrierestufen als auch die Entgeltentwicklungsmöglichkeiten abbilden. Funktionsstufen bilden dabei die Funktionen ab, die dem Grunde nach ein vergleichbares Anforderungsniveau haben.

|          | Junior Verkäufer                      | Verkäufer   | Senior Verkäufer   | KAM  |
|----------|---------------------------------------|---|--|--|
| <b>A</b> | Fach-Kompetenz/<br>Berufserfahrung    | Berufsanfänger  | 2-4 Jahre einschlägige Berufserfahrung   | 2-6 Jahre einschlägige Berufserfahrung<br>Kenntnis der spartenübergreifenden Vertriebsprozesse       |
| <b>B</b> | Planungs- und Koordinations-Kompetenz | Verantwortlich für eine Kundengruppe mit x Kunden in einer Region mit Potential x. Mitarbeit in Projekten.            | Verantwortlich für eine mittlere bis große Kundengruppe mit x Kunden in einer Region mit Potential x. Leitung umfassender Vertriebsprojekte. | Verantwortung für große, bedeutsame Kundengruppen<br>Leitung spartenübergreifender Vertriebsprojekte |
| <b>C</b> | Soziale Kompetenz                     | Informationsaustausch und Argumentation auf z. T. anspruchsvollem fachlichen Niveau mit hohen emotionalen Fähigkeiten | Informationsaustausch und Argumentation auf anspruchsvollem fachlichen Niveau mit hohen emotionalen Fähigkeiten                              | Beherrschung der unternehmensübergreifenden Vertriebsprozesse  |
| <b>D</b> | Breite des Denkrahmens                | Eigenständige Strukturen komplexer Sachverhalte. Weitgehend eigenständige Analyse und Kommentierung.                  | Umsetzungsorientierte Ursachenanalyse und Maßnahmenvorschläge. Anpassung/Weiterentwicklung bekannter Vertriebsmethoden.                      | Leitung unternehmensübergreifender Vertriebsprojekte   |
| <b>E</b> | ...<br>usw.                           | ...   | ...  | ...  |
| <b>H</b> | ...                                   | ...   | ...  | ...  |

Abb. 5: Instrumente zur Einstufung in die Vertriebslaufbahn (Auszug) auf Basis der Stellenbewertungskriterien

Aus dem Abgleich von Stellenwertigkeit und aktueller Vergütungspraxis ergibt sich eine so genannte Punktwolke, die die aktuelle Vergütungsspreizung der Vertriebspositionen abbildet. Ziel muss es sein, diese Vergütungsspreizung in eine einheitliche Gehaltsbandbreitensystematik zu überführen.

Unter Einbeziehung von Marktgehaltsdaten und Einzelbenchmarks wird anschließend die Dimensionierung der Vergütungsbandbreiten festgelegt. Daneben erfolgt eine Festlegung des Mix von Grundvergütung und variabler Vergütung (Zielgehalt).

Dieser Arbeitsschritt sichert ab,

- ⇒ dass alle Funktionen einzelnen Vertriebsfunktionsstufen zugeordnet werden können,
- ⇒ dass das Karrieresystem dem Grunde nach definiert ist (alle Vertriebsfunktionen sind den jeweiligen Funktionsstufen zugeordnet)

sowie

- ⇒ dass das Gehaltssystem in den Rahmenbedingungen (Minimum und Maximum der Gehaltsbänder sowie Anteil fix zu variabel) definiert ist.

Das Vergütungssystem folgt dabei dem Grundsatz:

- ⇒ Zunehmende Grundvergütungschance mit zunehmendem Stellenwert.
- ⇒ Zunehmender variabler Anteil mit zunehmender Verantwortung und Stellenwert.
- ⇒ Geringere Vergütungsspreizung der Vertriebsgehaltsbänder gegenüber der Gehaltsspreizung in den anderen Funktionsbereichen.
- ⇒ Zunehmendes (marktgerechtes) Zielgehalt mit steigendem Stellenwert.

Der erste Schritt zur Entwicklung eines neuen Vertriebsvergütungssystems – der Gehaltsrahmen – ist damit für alle Vertriebsfunktionen definiert.

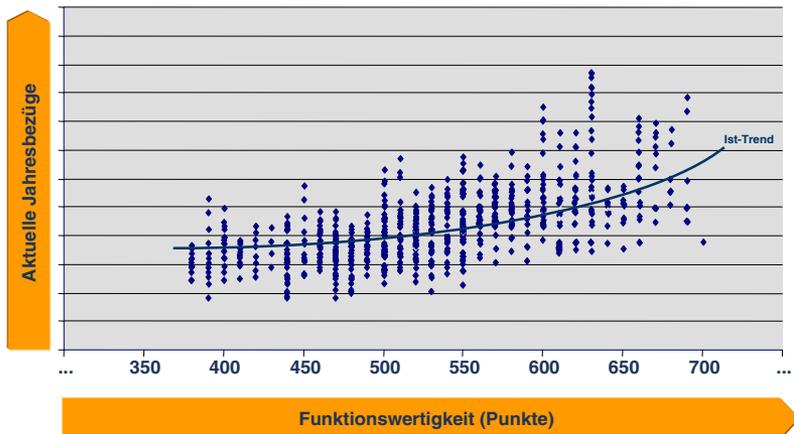


Abb. 6a: Gehaltsstruktur- und Marktanalyse

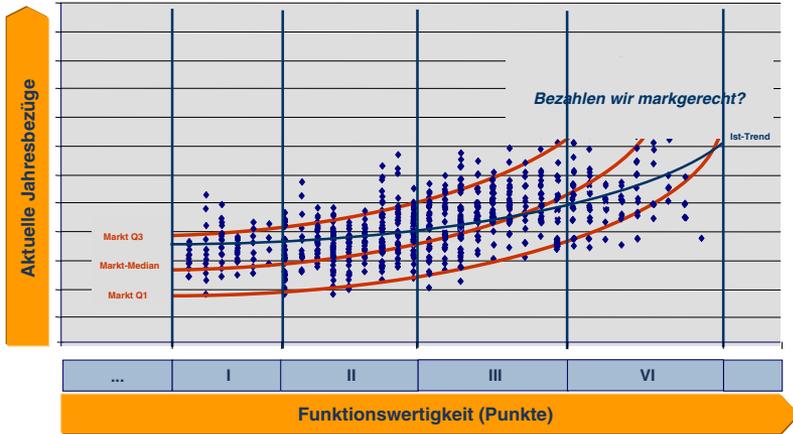


Abb. 6b: *Bildung von Funktionsstufen*

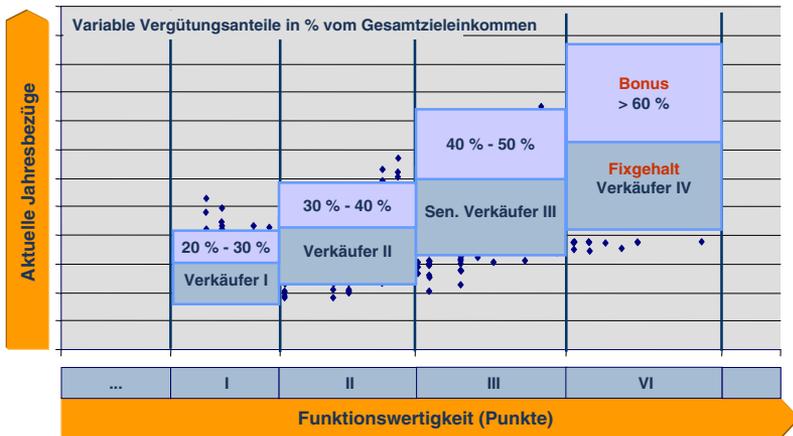


Abb. 6c: *Entwicklung von Gehaltsbändern*

## Das Competency-Modell

### *Modellparameter und Competency-Feedback*

Eine Competency ist die einer Person zugrundeliegende Eigenschaft, die in kausaler Beziehung zu effektivem oder überdurchschnittlichem Leistungsverhalten in einer Arbeitssituation steht.

Die Stellenbewertung hat nicht nur begrifflich, sondern auch inhaltlich einen eindeutigen Stellenbezug. Sie analysiert eine klar definierte Vertriebseinheit hinsichtlich der Anforderungen, die jedweder Stelleninhaber zur Ergebnissicherung erfüllen muss. Resultierende Anforderungsprofile und -gewichte sind Grundlage der Entgeltpolitik.

Die Kriterien der Stellenbewertung stellen ein vom Stelleninhaber zu beherrschendes »Was« in den Vordergrund: Grad des Wissens über Fachliches, Organisationsspezifisches und Soziales, Grad geforderter Denkbreite und -tiefe, Grad zu bewältigender Verantwortungsnahme. Betrachten wir dagegen die Kompetenz eines Menschen für eine Aufgabenstellung, stehen aufgabengerichtetes Verhalten, Rollenfähigkeit und Vorgehen im Vordergrund, das so genannte »Wie«.

Da für das erfolgreiche Ausfüllen einer Stelle das Verhalten, das »Wie«, immer wichtiger ist, liegt es nahe, jene Kriterien zu bestimmen, die sowohl einen Stellenbezug als auch einen unmittelbaren und differenzierenden Personenbezug haben. Dabei ist es nicht erforderlich, jedem Anforderungskriterium einen festen »Set« von gewidmeten Kompetenzen zuzuordnen. Vielmehr reicht es, jenes »Gesamtset« von Kompetenzkriterien zu bestimmen, die jeweils die Kompetenz und damit Rollenwahrnehmung und Verhalten eines Vertriebsmitarbeiters beschreiben.

Competencies spezifizieren und differenzieren die vertriebsspezifischen Grundanforderungen wie zum Beispiel

- ⇒ Fachwissen,
  - ⇒ methodisches Leitungswissen und
  - ⇒ soziale Kompetenz/Kommunikationsleistungen
- und ergänzen die Grundanforderungen um die Dimension des rollenspezifischen Leistungsverhaltens, wie zum Beispiel
- ⇒ Entscheidungsverhalten,

- ⇒ Kreativität und Innovationsleistungen,
- ⇒ partnerschaftliche Zusammenarbeit,
- ⇒ Kundenorientierung,
- ⇒ Qualitätssicherung/kontinuierliche Verbesserung und
- ⇒ Übernahme unternehmerischer Verantwortung.

Die Betrachtung der Stelleneignung einer Person in Form der Erfüllung der Kompetenzanforderungen einer Stelle kann aber jederzeit auch durch eine von der Stelle losgelöste Unternehmenssicht ergänzt werden. Quellen für die erweiterte Kompetenzbetrachtung sind

- ⇒ Visionen und Leitbild des Unternehmens, wie zum Beispiel »Wir wollen die Nr. 1 unserer Branche sein«,
- ⇒ besondere Wertvorstellungen des Unternehmens, wie zum Beispiel »Wir sind eine lernende Organisation«,
- ⇒ besondere Kernstärken des Unternehmens, wie zum Beispiel hohe Entscheidungsgeschwindigkeit,
- ⇒ besondere Topleister-Kompetenz im Unternehmen, wie zum Beispiel sehr gute Kundenbetreuung/Kundenbindung.

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung verwendet in vielen Projekten ein seit Jahren bewährtes Vertriebskompetenzmodell, das die für den Vertrieb notwendigen Rollen- und Verhaltenskriterien umfassend abbildet. Ergänzt wird dieses Modell durch einen Competency-Check für Mitarbeiter im Vertrieb.

Hinsichtlich des Competency-Modells handelt es sich um folgende Kriterien:

### **Rollenspezifische Kompetenzen (unternehmenseinheitlich)**

- ⇒ Unternehmerische Kompetenz
- ⇒ Veränderungskompetenz
- ⇒ Planung und Organisation
- ⇒ Soziale Kompetenz
- ⇒ Kundenorientierung
- ⇒ Team-/Mitarbeiterorientierung

### **Vertriebsspezifische Kompetenzen (vertriebseinheitlich)**

- ⇒ Vertriebsspezifische Fachkompetenz
- ⇒ Vertriebsspezifische Methoden-Kompetenz
- ⇒ Vertriebsspezifische Prozess- und Schnittstellen-Kompetenz
- ⇒ Vertriebsspezifische Entscheidungskompetenz

### **Geschäftsfeldspezifische Kompetenzen (geschäftsfeldeinheitlich)**

- ⇒ Marktkompetenz
- ⇒ Produktkompetenz

Alle Kriterien der Beurteilung werden jeweils durch Unterpunkte beschrieben und konkretisiert. Verknüpft man das Competency-Modell mit den Gestaltungsmerkmalen des Grundvergütungsmodells sowie des zugrunde liegenden Funktionsstufenmodells so ist es natürlich sinnvoll für jede Funktionsstufe beziehungsweise für jede Job-family (Innendienst/Außendienst) die Competency-Kriterien im Detail zu beschreiben. Grundsätzlich gilt dabei, dass das Niveau der Competency-Anforderungen mit zunehmender Funktionsstufe ansteigt (zum Beispiel jr. Verkäufer (Funktionsstufe I), Verkäufer (Funktionsstufe II), Key Account Manager (Funktionsstufe III), Führungskraft Vertrieb (Funktionsstufe IV)).

Die Beurteilung der Kompetenz kann zum Beispiel wie nachfolgend aufgezeigt differenziert werden:

- ⇒ *Risikokompetenz*: Die Kompetenz des Stelleninhabers entspricht nicht den Anforderungen der Stelle.  
Es sind öfter kritische Kompetenzschwächen erkennbar.
- ⇒ *Deutliche Kompetenzeinschränkung*: Die Kompetenz des Stelleninhabers entspricht noch nicht andauernd den Anforderungen der Stelle. Es treten des öfteren Kompetenzschwächen auf. Diese sind aber immer unkritisch.  
Die Kompetenz des Stelleninhabers ist deutlich steigerungsfähig.
- ⇒ *Leichte Kompetenzeinschränkung*: Die Kompetenz des Stelleninhabers entspricht bis auf leichte Einschränkungen den Anforder-

rungen der Stelle. Die Kompetenz-Einschränkungen sind selten und immer unkritisch.

Die Kompetenz des Stelleninhabers ist nur noch geringfügig steigerungsfähig.

- ⇒ *Uneingeschränkte Kompetenz*: Die Kompetenz des Stelleninhabers entspricht uneingeschränkt den Anforderungen. Es sind keine Kompetenzschwächen erkennbar.
- ⇒ *Spitzenkompetenz*: Die Kompetenz des Stelleninhabers übertrifft in einigen Merkmalen das Anforderungsniveau der Stelle. Diese Merkmale werden als Fähigkeitspotenzial für anspruchsvollere Stellen erkannt.

Doch welche Vorteile ergeben sich aus einem solchen Modellansatz?

- ⇒ Den Vertriebsmitarbeitern wird transparent, was von ihnen erwartet wird.
- ⇒ Kurzfristige Leistung und langfristige Rollenwahrnehmung können abgeglichen werden.
- ⇒ Den Mitarbeitern kann ein neben dem – oder mit dem Competency-Modell verknüpftes – Erfolgsvergütungssystem bestehendes



Abb. 7: *Das Competency-Menü*

Karrieresystem vermittelt werden, das langfristige Rollenwahrnehmung und Verhalten in den Vordergrund stellt.

Folgt man der Definition, dass eine Competency die einer Person zugrunde liegende Eigenschaft beschreibt, die in kausaler Beziehung zu effektivem oder überdurchschnittlichem Leistungsverhalten in einer Arbeitssituation steht, dann lässt sich festhalten, dass ein Mitarbeiter, der alle geforderten Competencies seiner Stelle erfüllt, folgerichtig auch der beste Mitarbeiter sein muss. Dies bedeutet: Transparente Competencies führen zu Mehrleistung und sichern Top-Ergebnisse langfristig ab.

### *Entwicklung des Grundgehaltes im Gehaltsband und über die Bänder hinweg*

Die Entwicklung des Mitarbeiters im Gehaltsband und darüber hinweg wird individuell Einzelfall bezogen oder bei größeren Vertriebs-einheiten über eine Gehaltsanpassungsmatrix gesteuert.

In die für die Entwicklung im Grundgehaltsband maßgebliche Leistungsbeurteilung können zwei Kriterien einfließen:

- ⇒ Die Kompetenzbeurteilung
- ⇒ Die langfristigen Verkaufserfolge

Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang, die durchschnittlichen Verkaufserfolge (Basis Zielvereinbarung) der letzten ein bis drei Jahre sowie die entsprechenden Kompetenzbeurteilungen und Kompetenzentwicklungen einzubeziehen.

Im Gehaltsband gilt die Anpassungsregel: Je niedriger die aktuelle Lage im Gehaltsband und je höher der Grad der Funktionsausfüllung, desto höher wird die Gehaltsanpassung ausfallen und umgekehrt. Für die Einführungsphase gelten Sonderregelungen für Gehälter, die unter oder oberhalb der Gehaltsbänder liegen.

Die Höhe der zukünftigen individuellen Gehaltsanpassungen hängt ab von:

- ⇒ dem Grad der Ausfüllung der Funktion im Sinne von Kompetenz und Leistung,

- ⇒ der Lage des aktuellen Gehalts im Gehaltsband der jeweiligen Funktionsgruppe und
- ⇒ dem Erfolg des Gesamtunternehmens.

Die Höhe des zukünftigen Gehaltspotenzials einer Funktion hängt ab von:

- ⇒ dem Niveau der Anforderungen der Funktion an Kompetenz und Leistung,
- ⇒ der Bedeutung der Funktion für den Erfolg des Unternehmens und
- ⇒ damit von der Funktionsgruppe, der die Vertriebsfunktion zugeordnet ist.

Zur Grundgehaltssteuerung werden neben der Kompetenzentwicklung auch die Vertriebsfolge in die Würdigung der Gesamtleistung einbezogen, so dass nachfolgend das variable zielorientierte Vergütungssystem in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt.

### **Das zielorientierte erfolgs- und leistungsorientierte Bonusmodell**

Zielorientierte Vergütungssysteme stellen anders als reine Provisionsysteme ein Zielgehalt, das bei 100-prozentiger Erreichung aller dem System zugrunde liegender Ziele erreicht wird, in den Mittelpunkt der Betrachtung. Auch Zielbonussysteme kennen eine Zielüberschreitung. Ob diese Zielüberschreitung nach oben »gedeckelt« ist oder nicht, hängt von der zur Verfügung gestellten Gesamtvergütungschance und den unternehmensspezifischen Risiken einer Vertriebsfehlsteuerung ab. Der im Vertrieb immer wieder geforderte starke »Chance-Risiko-Swing« kann auch in diesem System durch die Anwendung von Multiplikatoren beziehungsweise Faktoren in der Bonusbemessung sichergestellt werden.

Während Provisionssysteme den Mitarbeiter alleine an Deckungsbeiträgen, Wertschöpfung, Cross-Selling und so weiter direkt oder indirekt partizipieren lassen und es an Markt- und Wettbewerbssituation sowie an der Leistung des Mitarbeiters liegt, welche Höhe das

Gehalt am Jahresende erreicht, wird im Zielbonusverfahren das Total-Cash-Zielgehalt am Jahresanfang definiert.

Dieser Systematik liegt die Frage zugrunde: Was muss unser Unternehmen für einen Vertriebsmitarbeiter der Wertigkeit der Funktionsstufen I bis IV bezahlen (Grundbezüge und Gesamtbezüge), wenn alle dem System zugrunde liegenden Ziele erfüllt sind.

Daneben ist der Zielbonus – wie vorstehend beschrieben – mit der jeweiligen Funktionsstufe verknüpft. Dies impliziert, dass der Zielbonus mit zunehmender Funktionsstufe steigt. Der deutliche Vorteil von Zielbonusmodellen gegenüber Provisionssystemen liegt aber neben der Zielorientierung insbesondere darin, dass alle denkbaren Zielarten einbezogen werden können. Auch nicht messbare, beurteilbare Kriterien können Teil des Leistungsmanagementsystems werden. Daneben ist es möglich, Kriterien, die operativ bedeutsam aber nicht direkt »partizipierbar« sind (wie zum Beispiel Anzahl Kundenbesuche, Anzahl Angebote, Anzahl Neukunden...), direkt einzubeziehen ohne dass für jedes Ziel Punkte oder Einzelprämien zu vergeben sind.

#### *Kriterien der Bonussteuerung*

Die Zielerreichung findet Ihren Ausdruck in einem Zielerreichungsfaktor, der die Erreichung aller Ziele abbildet. Der Zielerreichungsfaktor ergibt sich aus der Beurteilung der Ziele. (Ziel erreicht = Faktor 1, Ziel deutlich verfehlt = Faktor 0, Ziel deutlich übertroffen = Faktor 2 oder höher).

In das Zielbonusmodell fließen typischerweise die Ziele ein, die den Wirkungszusammenhang

- ⇒ aus persönlichen Zielen (persönliche Zielerreichung) und Verhaltensbeschreibungen (Competencies) (Faktor 1),
- ⇒ Zielen der Organisationseinheit/der Region/der Vertriebseinheit (Faktor 2) und
- ⇒ Erreichung der Vertriebsziele des Unternehmens (Faktor 3) abbilden.

Je nach Ausgestaltung des Systems können die Faktoren additiv (Modell A) oder multiplikativ (Modell B) verknüpft sein. Auch Mischformen (Modell C) sind denkbar.

⇒ *Typische Berechnungswege:*

- *Modell A (Multiplikativ):* Ist-Bonus = (Zielbonus x Faktor 1 x Faktor 2 x Faktor 3)
- *Modell B (Additiv):* Ist-Bonus = (anteiliger Zielbonus x Faktor 1 + anteiliger Zielbonus x Faktor 2 + anteiliger Zielbonus x Faktor 3)
- *Modell C (Mischform beziehungsweise additiv mit »Korrekturfaktor«):* Ist-Bonus = (anteiliger Zielbonus x Faktor 1 + anteiliger Zielbonus x Faktor 2 x Faktor 3)

Der Bewertungsverlauf der Zielerreichung kann linear, progressiv, degressiv oder mit »geknicktem« Funktionsverlauf erfolgen. Bewährt hat sich in vielen Fällen für den Vertrieb ein linearer Funktionsverlauf, der den Mitarbeitern im Rahmen der messbaren Ziele lediglich den bonusrelevanten Eingangswert und den Zielwert kommuniziert. Alle denkbaren Zielerreichungsfaktoren zwischen 0 und Max. ergeben sich aus der jeweiligen Funktion. Dieser Funktionsverlauf hat den Vorteil, dass die Bonusgerade sehr steil verläuft, wenn der Eintrittswert sehr hoch und das Ziel damit sehr anspruchsvoll ist. Wenn der Eintrittswert sehr niedrig liegt, verläuft die Bonusfunktion dagegen sehr flach.

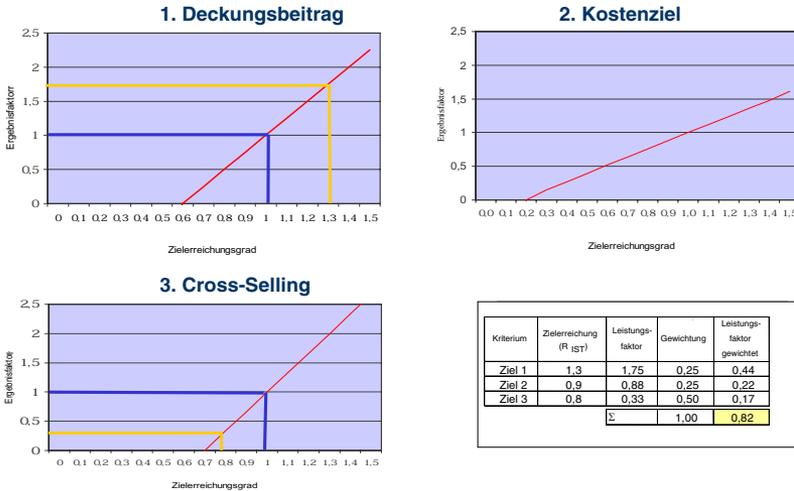
Zu beachten ist, dass der Eintrittswert aufgrund der jeweiligen Grundgehaltszahlung eine deutliche Eintrittsschwelle aufweisen sollte. Mit anderen Worten die zu erreichenden Zielgrößen müssen im Minimum mindestens so dimensioniert sein, dass das Grundgehalt des jeweiligen Mitarbeiters »bezahlt« ist.

Der Ergebnisbonus berechnet sich aus der Gegenüberstellung folgender Daten:

$R_0$  = das Ergebnis, ab dem ein (anteiliger) Bonus zur Auszahlung gelangt (Eintrittsstufe)

$R_1$  = das Ergebnis, ab dem ein 100-prozentiger Bonus zur Auszahlung gelangt

$R_{Ist}$  = das Ist-Ergebnis zum Jahresende  
 Ergebnisfaktor =  $R_{Ist} - R_0 / R_1 - R_0$



**Abb. 8:** Ermittlung des Leistungsfaktors

Der Leistungsfaktor von im Beispiel 0,82 beziehungsweise wird dann multiplikativ oder additiv mit dem Competency-Wert im Rahmen eines Korrekturwertes verknüpft, so dass sich folgendes Bild ergibt.

Mittelfristig werden sich, wenn das Competency-Modell richtig beschrieben ist, der Leistungsfaktor und der Competency-Faktor in einem gleichen Trend bewegen. Ob die gezeigten Competencies nur in der Grundgehaltssteuerung und/oder auch in die Bonusbemessung einfließen (wie vorstehend aufgezeigt), muss unternehmensspezifisch entschieden werden.

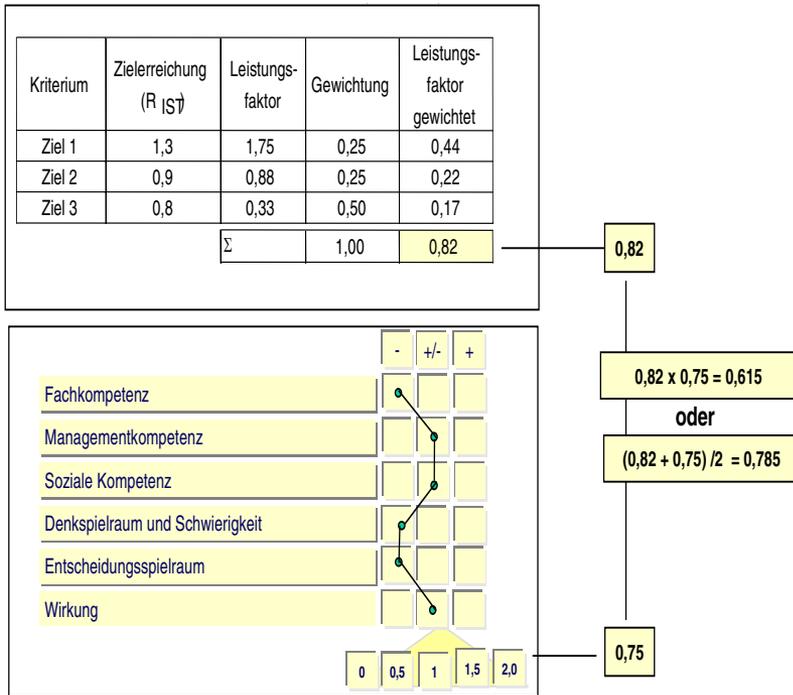


Abb. 9: Berechnung von Kompetenz- und Leistungsfaktor

### *Radikale Zielklarheit als notwendige Nebenbedingung eines erfolgreichen zielorientierten Vergütungssystems im Vertrieb*

Der Umgang mit Zielen zeigt immer wieder, dass über die Hierarchieebenen hinweg ein unterschiedliches Zielverständnis herrscht. Es fehlt oftmals nicht nur die Information über die (vernetzten oder auch konträren) Zielsetzungen anderer Mitarbeiter/Bereiche, sondern auch ein grundlegendes Verständnis hinsichtlich der Werte und Strategien des Unternehmens insgesamt sowie deren Umsetzung in operative Zielvereinbarungen.

Dies führt unter Umständen dazu, dass

- ⇒ als gut bewertete Leistungen und Ergebnisse sich in Summe nicht im Unternehmensergebnis niederschlagen (vertikale Wirkung),

- ⇒ Zielerreichungen/Leistungen von Vertriebseinheit zu Vertriebseinheit sehr unterschiedlich bewertet werden (horizontale Wirkung),
- ⇒ Zielbonus-Budgets in Summe deutlich überschritten werden und aus Sicht der Unternehmensleitung nachträglich korrigiert werden müssen,
- ⇒ Unzufriedenheit über das Zielsystem herrscht und es als operatives Managementsystem nicht anerkannt wird und damit
- ⇒ Bonussysteme auf Basis von Zielsystemen scheitern.

Daraus lassen sich einige notwendige Aspekte für eine erfolgreiche Umsetzung ableiten:

- ⇒ Alle Ziele müssen transparent und nachvollziehbar sein (es darf zu keiner Geheimvereinbarung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter kommen).
- ⇒ Die Ziele müssen im Einklang mit den in der Balanced Scorecard definierten Zielen des Unternehmens stehen.
- ⇒ Die Zielerreichung ist über die Abteilungen hinaus zu verdichten und ein Vergleich der Beurteilungsverteilungen durchzuführen (Vorgesetzte müssen auch im Quervergleich im Rahmen einer Zielkonferenz zu ihren Zielen und deren Beurteilung stehen).
- ⇒ Vorgesetzte müssen vor Ende des Jahres eine vorläufige Bewertung melden, die in ein vorläufiges Bonus-Budget einfließt (der Vorgesetzte ist für die Einhaltung der Bonus-Budgets verantwortlich).
- ⇒ Sollten deutliche Budgetüberschreitungen vorliegen, so sind diese von der nächst höheren Ebene zu genehmigen.

Sind alle vorstehend erwähnten Faktoren erfüllt, wird die Summe der Bonusausschüttungen auch durch einen entsprechenden Erfolg des Unternehmens (und seiner Teilbereiche) gerechtfertigt und erfolgreich sein.

### **Auszahlungsmodelle/Auszahlungsrhythmus**

Die Auszahlung variabler Vergütungsbestandteile sowie die Anwendung von zumeist monatlicher oder vierteljährlicher Abschlagszahlungen ist in jedem Vertriebsvergütungssystem ein besonders wichtiges

Thema, da diesbezüglich die kurzfristige Motivation im Mittelpunkt steht. Wir empfehlen folgende Vorgehensweise:

- ⇒ Sollte ein Grundgehalt bezahlt werden, das stellenwertgerecht ist (und damit zumindest im unteren Quartil des Vertriebsvergütungsmarktes (Base salary) liegt, ist auf Abschlagszahlungen zu verzichten.
- ⇒ Wird ein Grundgehalt bezahlt, das (weit) unter dem unteren Quartil liegt (und damit nicht mehr anforderungsgerecht und marktgerecht ist), ist eine monatliche Abschlagszahlung auf den Bonus zumeist notwendig. Diese Abschlagszahlung sollte aber so ausgestaltet sein, dass spätere Umsatz- und Deckungsbeitragseinbrüche im Jahresverlauf noch ausgeglichen werden können und das Unternehmen nicht mehr verausgabt, als es am Jahresende »erhält«.

Bewährt hat sich bei vergleichbaren Aufgabenstellungen die Anwendung von »virtuellen« Bonustöpfen. Dies bedeutet, dass dem Mitarbeiter immer nur ein Anteil des ihm zustehenden Bonus unterjährig ausgezahlt wird. Der nicht ausgezahlte »virtuellen« Bonus wird dem Mitarbeiter monatlich dokumentiert, aber hinsichtlich der Auszahlung zum Jahresende von vorab definierten auf das Geschäftsjahr bezogenen Kriterien abhängig gemacht.

Diese können zum Beispiel sein

- ⇒ Erreichen der Jahres-Deckungsbeitrags-Ziele
- ⇒ Einhaltung von Jahres-Trends/Zyklen
- ⇒ Erreichung eines Mix an Zielen

Nach unserer Erfahrung stellt der virtuelle Jahrestopf sicher, dass nicht kurzfristige Erfolge zu Lasten langfristiger Nachteile in Kauf genommen werden. Zudem ist es unseres Erachtens zwingend, den Jahresbonus gegenüber den Monatszahlungen immer überzugewichten. Wir kennen sehr viele Unternehmen, in denen die unterjährigen Boni-Zahlungen letztendlich zu neuen Besitzständen geführt haben,

das heißt vom Mitarbeiter als Grundgehaltsbestandteile wahrgenommen wurden.

Die vorstehenden Aussagen stehen einzelnen Wettbewerben und Einzelaktionen, die dann auch besonders prämiert werden, natürlich nicht entgegen.

Ergänzt werden können diese Short-term-Incentive-Modelle um eine langfristige Incentivierung. Dabei werden – vergleichbar dem unterjährigen Einbehalten von Bonisbestandteilen – Jahresboni einbehalten und in einen Drei-Jahres-Bonustopf überführt, der nach drei Jahren nur dann zur Auszahlung gelangt, wenn strategische Ziele erreicht wurden. Der Leistungsanreiz kann auch hier durch zu erzielende Überrenditen erhöht werden (Auszahlung heute 100 Prozent versus Auszahlung in drei Jahren zu 120 Prozent). Ansätze, die Bonizahlungen in ein »Phantom Share Modell« einfließen zu lassen, sind attraktiv, werden aber aktuell noch zu wenig angewendet.

.....  
: **Dr. Friedrich A. Fratschner**, Jahrgang 1960, ist geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH in Hamburg/Frankfurt. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften war Dr. Fratscher Projektleiter bei DMC Dresdner Management Consult, einer Tochtergesellschaft der Dresdner Bank AG. Danach war er als Niederlassungsleiter bei PMC Personal Management Consult in Frankfurt (einer Tochtergesellschaft der Commerzbank AG) sowie anschließend als Geschäftsleitungsmitglied der strata GmbH, einem Unternehmen der PwC (Price Waterhouse Coopers), tätig. :  
.....

**Zusammenfassung**

Die Ausführungen zeigen, wie ein modernes Entgeltssystem im Vertrieb gestaltet sein soll. Es stellt Gestaltungsalternativen dar und gibt Hilfen bei den Themen Stellenklarheit, Verhaltenssteuerung und Ergebnisbeteiligung.

Aus den vorstehenden Ausführungen ergibt sich ein Vertriebsvergütungssystem,

- ⇒ das die Anforderungsunterschiede durch die Zuordnung von Vertriebsfunktionen zu Funktionsstufen und damit Grundgehaltsbändern würdigt,
- ⇒ das nachvollziehbare Grundgehaltsbänder kommuniziert mit transparenten Entwicklungschancen im Band und darüber hinaus (Karrieresystem),
- ⇒ das die spezifischen Competencies im Vertrieb beschreibt und bewertet und damit dem Mitarbeiter ein Feedback über leistungsförderndes Verhalten gibt,
- ⇒ das die Leistungsunterschiede in Form von messbaren und/oder beurteilbaren Kriterien in die Vergütungsüberlegungen einbezieht,
- ⇒ das über die Zielbonusorientierung nachvollziehbare Chancen schafft und Manipulationsspielräume deutlich reduziert.

