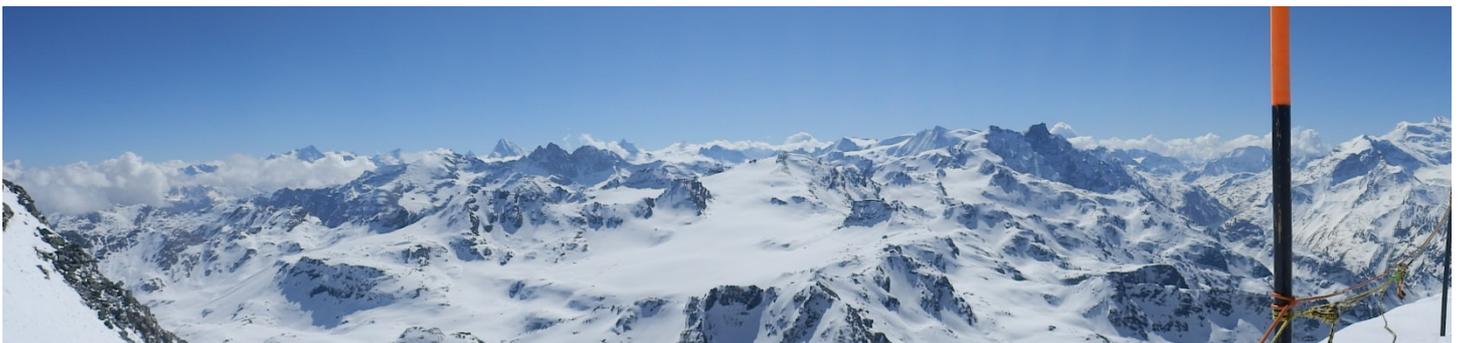


Erfolgsfaktoren in der Vertriebsvergütung

Eine Umfrage zum aktuellen Stand von Bonus- und Provisionssystemen

Februar 2015



Gliederung

	Seite
▶ Management Summary	3
Umfrageergebnisse	
▶ Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer und Anteil Außendienst	4
▶ Wie zufrieden sind die Unternehmen mit Ihrem Sales-Vergütungssystem im Hinblick auf die Erfolgs-/Leistungsgerechtigkeit?	5
▶ In welchen Vergütungselementen drückt sich die Leistungs-/Erfolgsbetrachtung aus?	6
▶ Werden neben quantitativen Daten (Umsatz, Deckungsbeitrag, Spanne...) auch Competencies zur vergütungsrelevanten Steuerung des Vertriebsverhaltens genutzt?	7
▶ Werden die dem Bonus-/Provisionssystem zugrundeliegenden Sales-Ziele überwiegend nach Vergangenheitsdaten oder aktuellen Marktpotentialen gesteuert?	8
▶ Wie werden Bonus/Provisionen ausgezahlt?	9
▶ Wird eine Bonusbank (z.B. Einbehalt von (monatlichen/jährlichen) Bonusansprüchen) genutzt, um mittelfristige Performance-Schwankungen aufzufangen/entgegenzuwirken?	10
▶ Auf welchem mathematischen Modell basiert die Bonus-/Provisionsermittlung?	11
▶ Wie gestaltet sich der Funktionsverlauf der Bonus-/Provisionsermittlung?	12
▶ Sind Bonus-/Provisionszahlungen gedeckelt?	13
▶ Welchen Stellenwert haben Provisionen versus Zielbonuszahlungen (Ziel-Betrag bei 100% Zielerreichung)?	14
▶ Wie stark dominiert das Merkmal der "individuellen Beeinflussbarkeit" die Bonusauszahlung?	15
▶ Welche Veränderungsthemen wurden genannt?	16
▶ Kontaktdaten Baumgartner & Partner	17

Management Summary

Die vorliegenden Umfragergebnisse zu den „Erfolgsfaktoren in der Vertriebsvergütung“ basieren auf einer Online-Befragung von Baumgartner & Partner die im Nov./Dez. 2014 durchgeführt wurde. An der Umfrage haben 215 Unternehmen aus verschiedenen Branchen teilgenommen, wobei Unternehmen mit dem Schwerpunkt Anlagen-/ Maschinenbau und Metallverarbeitung fast 49% der Teilnehmer bilden.

Bei 84,6% der Unternehmen beziehen sich die Angaben auf den Vertriebs-Außendienst.

Immerhin fast die Hälfte der Unternehmen (43%) sind mit der aktuellen Vergütungs-Systematik nicht zufrieden. Insb. die Komplexität sowie der unzureichende Leistungsbezug stehen im Vordergrund.

Im Hinblick auf die angewendeten Vergütungsbausteine bilden nur noch 15,9% der Unternehmen die Leistung alleine im Bonus-/Provisionssystem ab. Eine leistungsgerechte Gesamtvergütungssteuerung hat sich demzufolge durchgesetzt.

Immer noch stehen aber zu mehr als 50% rein quantitative Daten im Vordergrund. Aber immerhin 25% der Unternehmen beziehen Competencies bzw. Soll-Verhaltensweisen in die Vergütungssteuerung mit ein.

36,4 % der Unternehmen planen die

Vertriebsvorgaben vergangenheitsorientiert.

Der überwiegende Anteil der Zahlungen wird jährlich oder unterjährig (Quartal/Monat) geleistet. Mehrjährige und damit lfr. relevante Ziele kommen nur nachrangig oder überhaupt nicht zur Anwendung.

Bonusbankmodelle spielen (fast) keine Rolle. So verzichten 66,7 % der Unternehmen auf die Verwendung einer Bonusbank.

Immerhin jeweils 10,6% der Unternehmen nutzen die Bonusbank vierteljährig oder jährlich.

Die Bonusermittlung erfolgt zumeist additiv (was Risiken für den Leistungsempfänger automatisch reduziert). Multiplikative Modelle werden nur zu 10% angewendet.

Die Frage ob eine Unter-/Überschreitung der Ziele sich mehr oder weniger stark finanziell auswirkt, lässt sich am Funktionsverlauf ablesen. 41,7 % der Unternehmen vertrauen auf einen linearen Funktionsverlauf. In 14,6% der Unternehmen ist der Funktionsverlauf progressiv.

In immerhin 51,1 % der Unternehmen sind die maximalen Zahlungen gedeckelt, in 31,1 % der Fälle kommt dies aber nie vor (Systeme ohne Deckelung!).

Die in anderen Funktionsbereichen vorzufindenden Zielbonusmodelle setzen sich auch im Vertrieb immer

mehr durch. So geben 42,2 % der Unternehmen an, dass die variable Vergütung alleine über ein Zielbonusmodell gesteuert wird. 17,8 % der Unternehmen kombinieren Provisionsmodelle und Zielbonusmodelle und nur 15,6 % der Unternehmen vertrauen noch alleine auf Provisionsmodelle.

In 46,9 % der Unternehmen ist die Bonus-/Provisionszahlung alleine auf die persönliche Leistung des Mitarbeiters ausgerichtet. 28,6 % der Unternehmen beziehen auch Teamleistungen in die Bonusbemessung mit ein. Nur 16,3 % (!) der Unternehmen berücksichtigen das oft als „Refinanzierungsquelle“ genutzte Unternehmensergebnis in der Bonus-/Provisionsermittlung.

Folgende Handlungsfelder wurden von den Unternehmen insb. genannt:

- (1) Transparenz verbessern
- (2) Individuellen Leistungsbezug verbessern
- (3) Provisionsystem abschaffen
- (4) Mehrjährige Ziele einführen (LTI)
- (5) Marktpotentiale berücksichtigen
- (6) Stärkere Einbeziehung echter Ergebnisse
- (7) Modell vereinfachen.

Ein sehr heterogenes Bild ergab sich zu den Themen „Cap der maximalen Zahlungen“ sowie „Anwendung von Gruppenzielen“.

Branchenzugehörigkeit der Studienteilnehmer und Anteil Außendienst

Industrieunternehmen überwiegen

An der Umfrage haben 215 Unternehmen teilgenommen.

Bei 48,8 % der Unternehmen handelt es sich um Industrieunternehmen (mit dem Schwerpunkt Anlagen-/Maschinenbau und Metallverarbeitung).

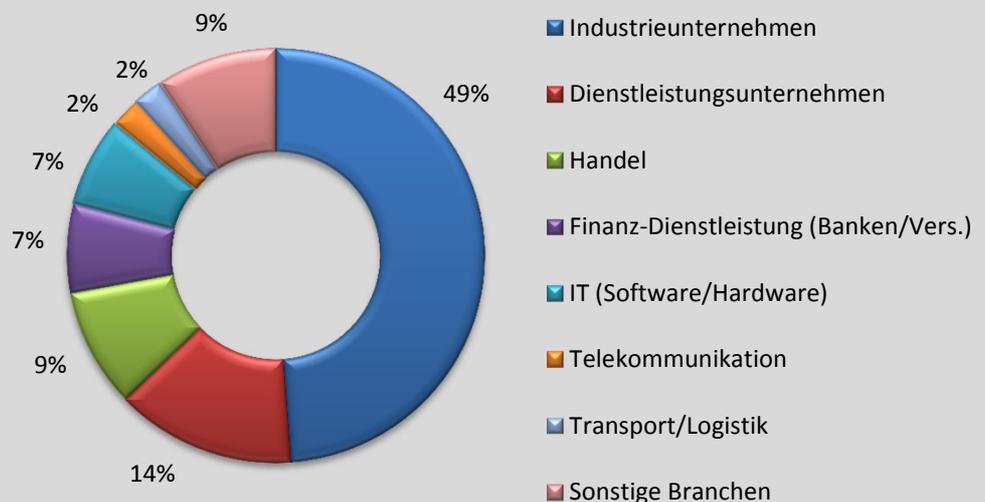
Bei 14% der Unternehmen handelt es sich um Dienstleistungsunternehmen aus verschiedenen Subbranchen wie Beratung und 9% der Unternehmen kommen aus dem Handel.

Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor sowie aus der IT sind mit jeweils 7% vertreten.

2% der Unternehmen kommen jeweils aus der Telekommunikation sowie aus Transport und Logistik. Sonst Branchen sind zu 9% vertreten..

84,7% Vertriebs-Außendienst

Bei 84,7% oder 182 Unternehmen beziehen sich die Angaben auf den Vertriebs-Außendienst. Ansonsten beziehen sich die Angaben auf Vertriebsinnendienst-Positionen.



Wie zufrieden sind die Unternehmen mit Ihrem Sales-Vergütungssystem im Hinblick auf die Erfolgs-/Leistungsgerechtigkeit?

Handlungsbedarf besteht

43 % der Unternehmen sind mit dem Sales-Vergütungssystem gar nicht oder teilweise nicht zufrieden.

Dem stehen 23% der Unternehmen entgegen, die mehr als zufrieden sind.

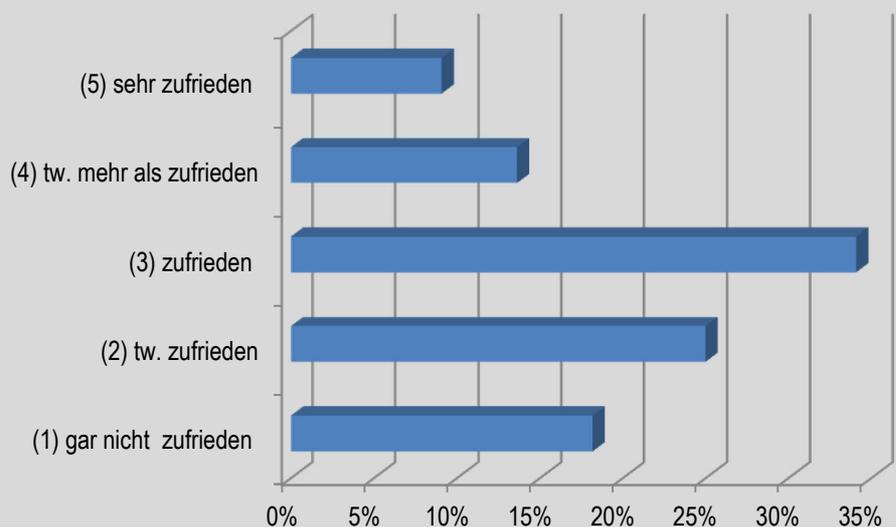
Mit dem aktuellen Sales-Vergütungssystem sind dagegen 34% der Teilnehmer „zufrieden“

Median bei 2,7

Der ermittelte Medianwert liegt bei 2,7 und damit zwischen „zufrieden“ und „tw. zufrieden“.

Einzelne ausgewählte Aussagen:

- Fixum zu hoch / variabler Anteil bietet keinen Anreiz
- Steuerung nur unzureichend möglich, hoher Aufwand durch Handling variable Vergütung
- Z.T. nicht durchschaubar
- Fast ausschließlich Festgehalt
- Viel zu komplexe Verbindung zw. allen Erfolgsfaktoren
- Der Vertrieb erkennt bei Auftragsabschluss die Bonus-höhe nicht
- kein echtes Anreizsystem
- Vergütung ist nicht dynamisch mit dem Verkaufserfolg verknüpft
- kein Cap,
- ...



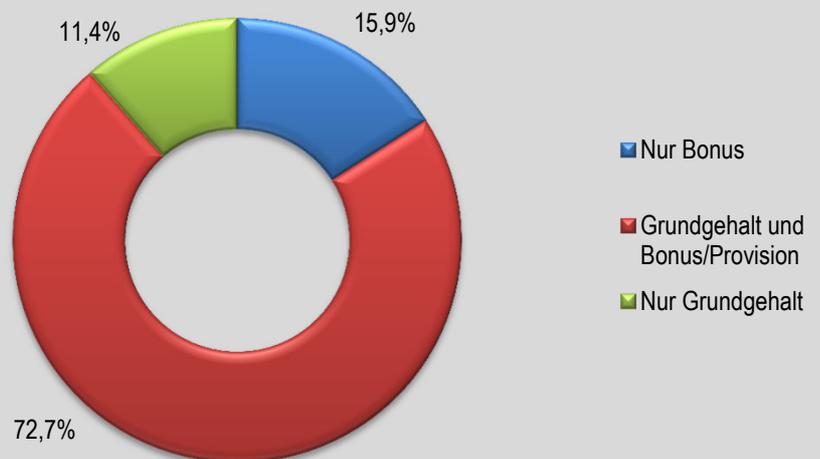
In welchen Vergütungselementen drückt sich die Leistungs-/Erfolgsbetrachtung aus?

Leistungsrelevanz der Vergütungselemente

15,9 % der Unternehmen bilden den Leistungsbezug alleine im Bonus/in der Provisionszahlung ab.

11,4 % der Unternehmen ziehen alleine die Grundgehaltszahlung/-entwicklung heran.

Die leistungsgerechte Steuerung der Gesamtbezüge wird bei 72,7 % der Unternehmen über eine gesamtheitliche Betrachtung von Grundgehalt und variabler Vergütung erreicht.



Werden neben quantitativen Daten (Umsatz, Deckungsbeitrag, Spanne...) auch Competencies zur vergütungsrelevanten Steuerung des Vertriebsverhaltens genutzt?

Leistungs-/Erfolgsmessung

Die Frage, wie Leistung und Erfolg definiert werden, steht in vielen Vergütungssystemen im Mittelpunkt der Diskussion.

Dabei kommt der Frage eine besondere Bedeutung zu, ob alleine auf messbare Daten vertraut wird oder ob z.B. die Führungskraft eine (subjektive/diskretionäre) Einflussnahme auf die Bonusbemessung hat.

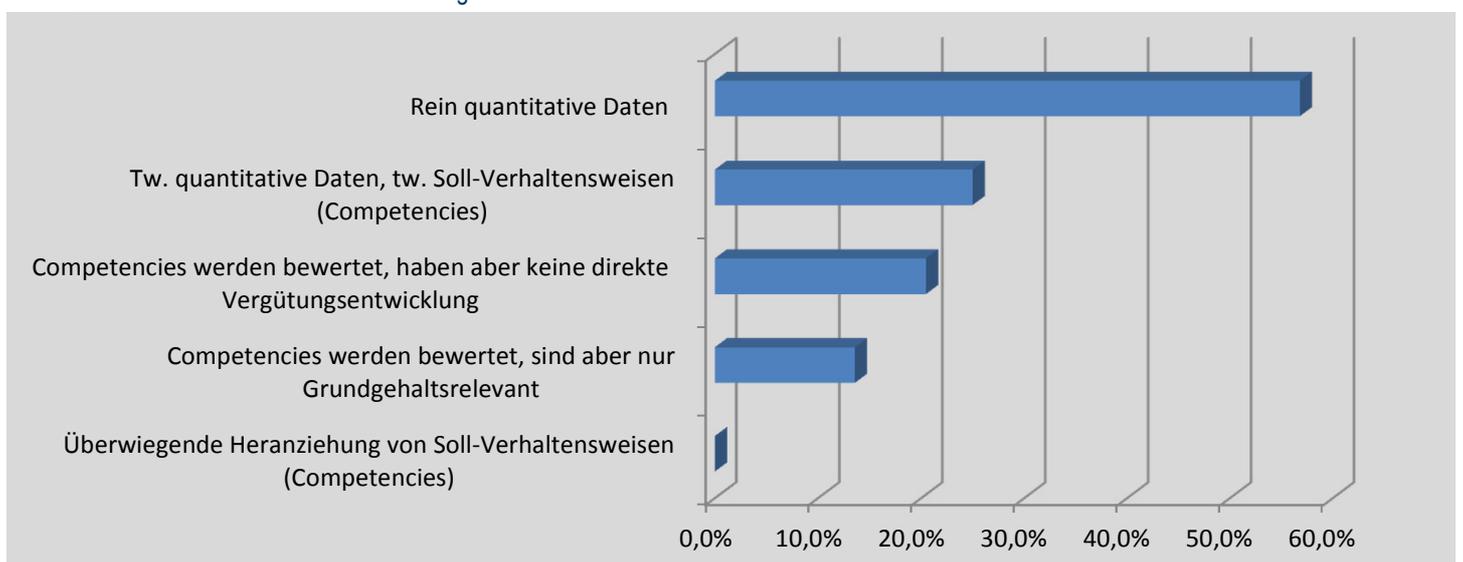
Die Analyse der ausgewerteten Daten zeigt, dass 58% der Unternehmen alleine messbare Daten heranziehen (Mehrfachnennungen waren möglich).

Die Kombination aus messbaren und verhaltensbasierten Leistungs-Aspekten kommt immerhin bei 25% der Unternehmen zur Anwendung.

Gleichzeitig geben die Unternehmen aber zu fast 20% an, dass Competencies zwar bewertet werden, dass diese dann aber keinen Einfluss auf die Vergütung haben.

13,6% der Unternehmen bewerten Competencies, nutzen diese aber nur zur Steuerung der Grundbezüge. Für die Bonussteuerung haben die Bewertungen keinen Einfluss.

Kein Unternehmen vertraut auf die alleinige Steuerung über Competencies.



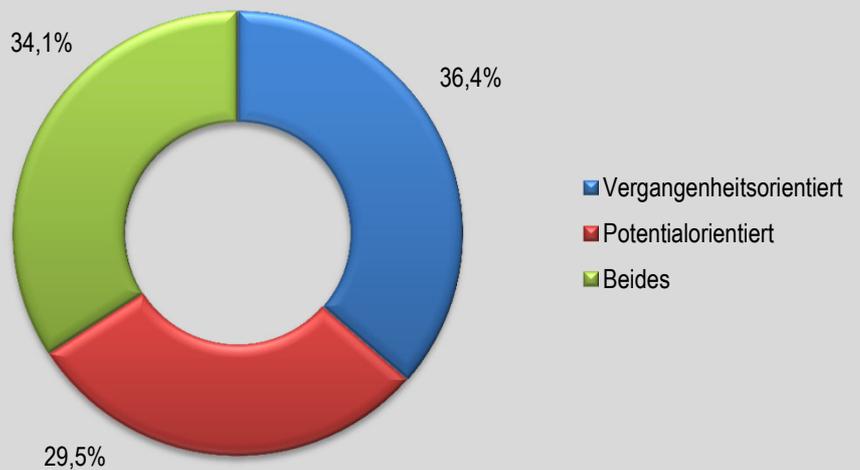
Werden die dem Bonus-/Provisionssystem zugrundeliegenden Sales-Ziele überwiegend nach Vergangenheitsdaten oder aktuellen Marktpotentialen gesteuert?

Zielsteuerung

Die Steuerung der vertriebsziele auf Basis der Vergangenheitswerte mit allen bekannten Defiziten gehört bei immerhin 36,4% der Unternehmen zur angewendeten Praxis.

Immerhin 34,1 % der Unternehmen vertrauen auf eine potentialorientierte Steuerung der Ziele.

29,5 % der Unternehmen verknüpfen beide Ansätze.



Wie werden Bonus/Provisionen ausgezahlt?

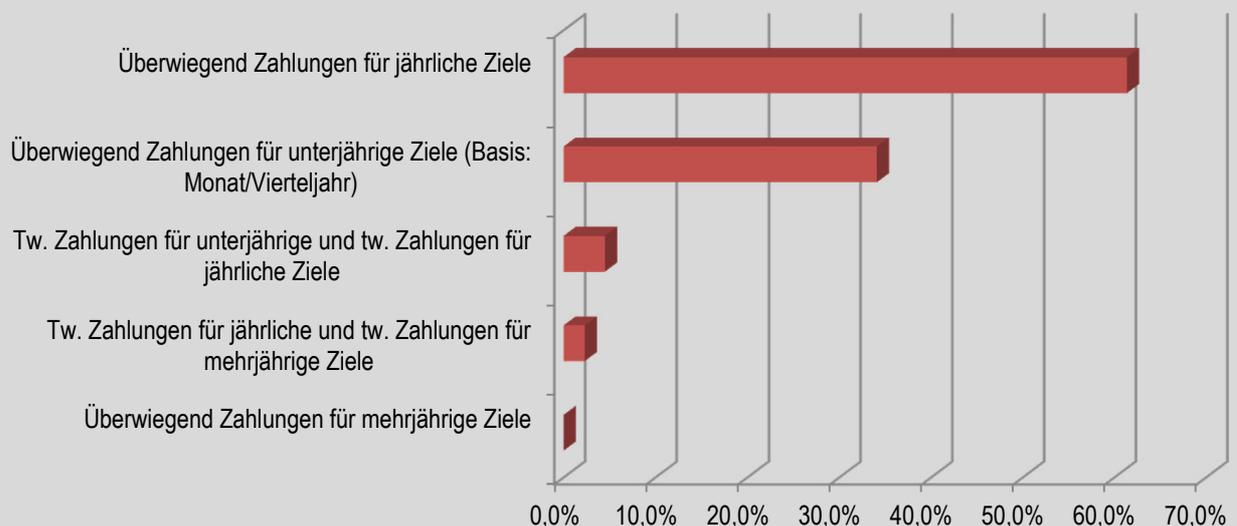
Basis der Bonus-/ Provisionszahlung

Bei 61,4 % der Unternehmen sind Jahresziele Basis der Bonus-/ Provisionszahlungen.

34,1 % der Unternehmen zahlen unterjährig aus in Form von monatlichen und vierteljährlichen Zahlungen.

4,5% der Unternehmen splitten die Zahlungen in Zahlungen für unterjährige und Zahlungen für jährliche Ziele.

Nur 2,3 % der Unternehmen verwenden neben jährlichen Zahlungen auch langfristig ausgerichtete Ziele und richten die Zahlungen im Sinne eines LTI (long term incentive) daran aus.



Wird eine Bonusbank (z.B. Einbehalt von (monatlichen/jährlichen) Bonusansprüchen) genutzt, um mittelfristige Performance-Schwankungen aufzufangen/entgegenzuwirken?

Bonusbank-Modelle

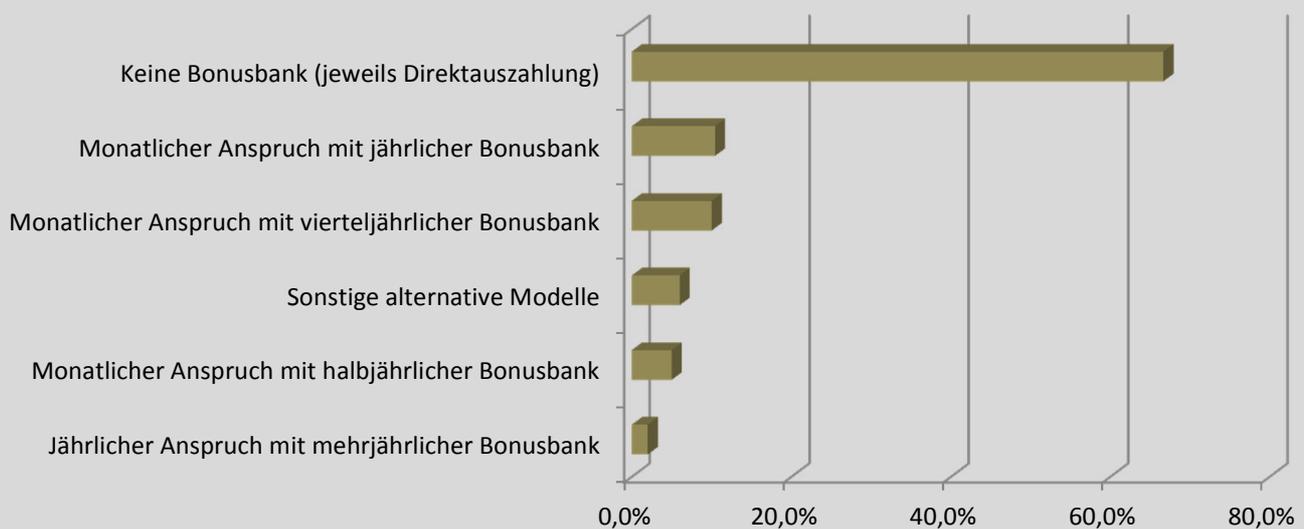
Die Einbehaltung von Bonus- und Provisionsbestandteilen dient in vielen Unternehmen der Glättung von Schwankungen in der Vertriebsleistung.

66,7 % der Unternehmen verzichten auf die Verwendung einer Bonusbank.

Immerhin jeweils 10,6% der Unternehmen nutzen die Bonusbank vierteljährig oder jährlich.

Eine mehrjährige Bonusbank kommt fast nicht zur Anwendung.

Sonstige „alternative Modelle“ kommen bei 6,0 % der Unternehmen zur Anwendung



Auf welchem mathematischen Modell basiert die Bonus-/ Provisionsermittlung?

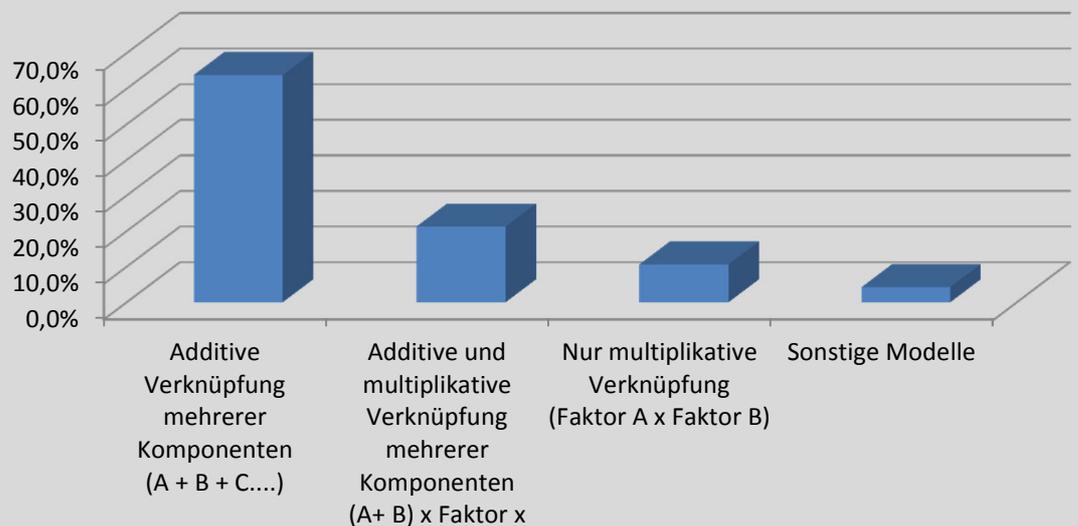
Bonusermittlung

Additive oder multiplikative Bonusmodelle weisen eine grundsätzlich unterschiedliche Chancen-/ Risikostruktur auf.

63,8 % der Unternehmen verwenden additive Modelle, die in vielen Fällen zu einer Teilabsicherung der Bonus-/ Provisionsbezüge führen.

Multiplikative Modelle werden nur in 10,6 % der Unternehmen realisiert.

Mischmodelle findet man in 21,3 % der Unternehmen



Wie gestaltet sich der Funktionsverlauf der Bonus-/ Provisionsermittlung?

Funktionsverlauf

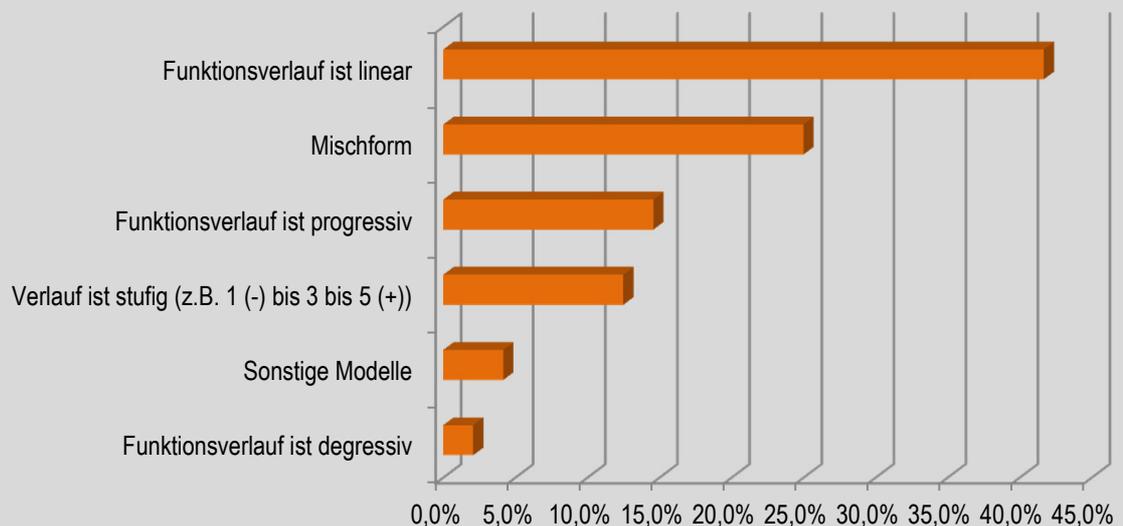
Die Frage ob eine Unter-/Überschreitung der Ziele sich mehr oder weniger stark finanziell auswirkt, lässt sich am Funktionsverlauf ablesen.

41,7 % der Unternehmen vertrauen auf einen linearen Funktionsverlauf.

In 14,6% der Unternehmen ist der Funktionsverlauf progressiv, eine Zielüberschreitung wirkt sich deutlich erhöhend aus.

25% der Unternehmen verwenden Mischmodelle und 12,5 % der Unternehmen verwenden eine mehrstufige (z.B. 5er Skala) Zielerreichungsskala.

Einen degressiven Funktionsverlauf verwenden nur 2,1 % der Unternehmen.



Sind Bonus-/Provisionszahlungen gedeckelt?

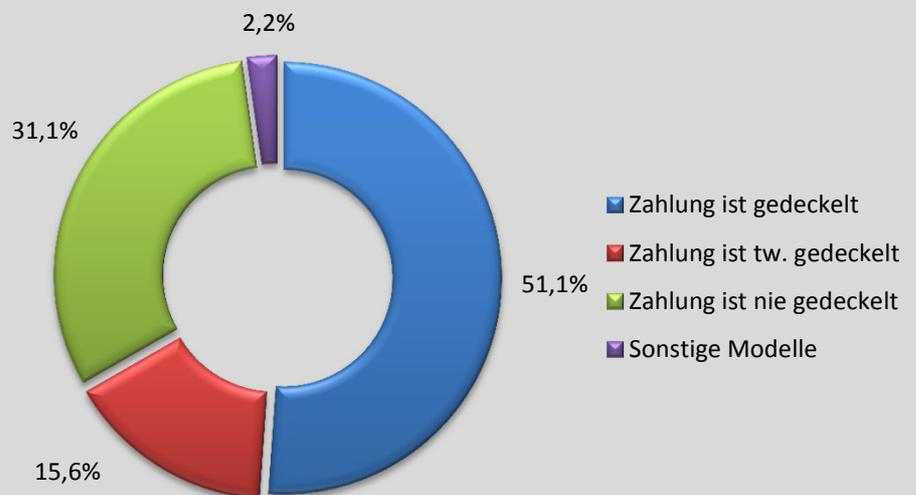
Begrenzung des Bonus-/Provisionsanspruchs durch Deckelung ?

Die Deckelung oder das „offene Auslaufen“ von Bonusmodellen sagt etwas über die angenommene „Qualität der Vertriebsplanung“ und/oder „die gezielte Nutzung von Vergütungskorridoren“ aus, die durch eine Deckelung nicht überschritten werden sollen.

In 51,1 % der Unternehmen sind die maximalen Zahlungen gedeckelt in 31,1 % der Fälle kommt das aber nie vor (Systeme ohne Deckelung).

15,6% der Unternehmen verwenden eine Deckelung nur teilweise.

2,2 % der Unternehmen verwenden alternative Modelle



Welchen Stellenwert haben Provisionen versus Zielbonuszahlungen (Ziel-Betrag bei 100% Zielerreichung)?

Provisionen versus Zielbonus

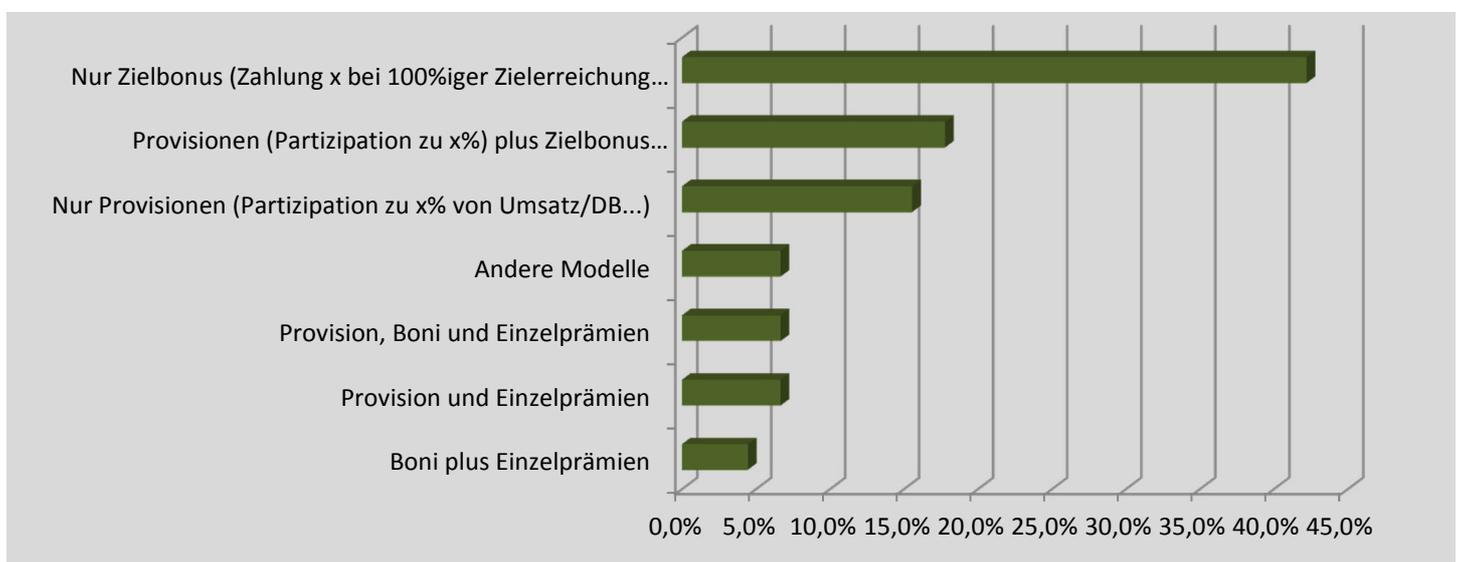
Viele Unternehmen vertrauen im Vertrieb über Jahre auf die Zahlung von Provisionen.

Die in anderen Funktionsbereichen vorzufindenden Zielbonusmodelle waren in der Vergangenheit im Vertrieb oft weniger oft zu finden. Doch dieses Bild verändert sich aktuell immer mehr.

So geben 42,2 % der Unternehmen an, dass die variable Vergütung alleine über ein Zielbonusmodell gesteuert wird.

17,8 % der Unternehmen kombinieren Provisionsmodelle und Zielbonusmodelle und nur 15,6 % der Unternehmen vertrauen noch alleine auf Provisionsmodelle.

In 17,8 % der Unternehmen werden Provisionen, Boni und Einzelprämien kombiniert.



Wie stark dominiert das Merkmal der "individuellen Beeinflussbarkeit" die Bonusauszahlung?

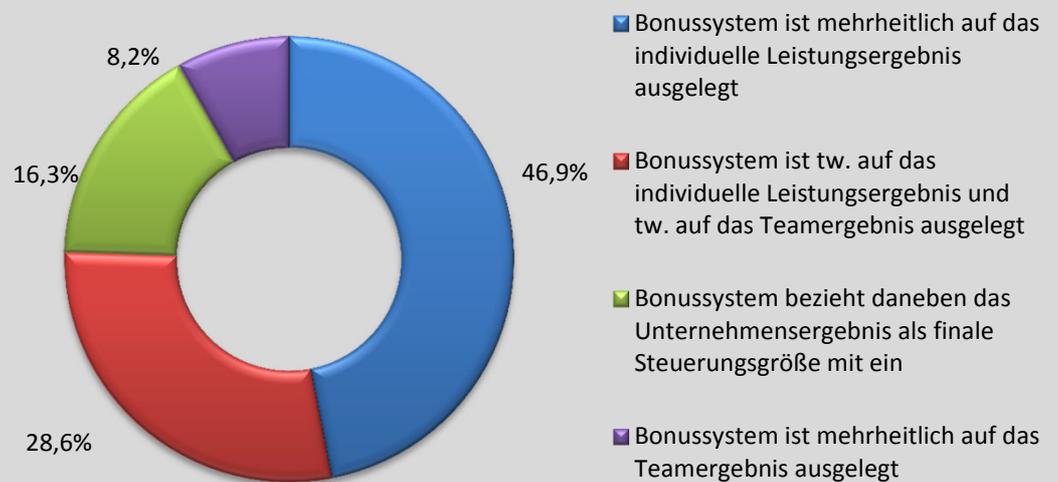
Pers. Leistung steht im Vordergrund

In 46,9 % der Unternehmen ist die Bonus-/Provisionszahlung auf die persönliche Leistung des Mitarbeiters ausgerichtet.

28,6 % der Unternehmen beziehen auch Teamleistungen in die Bonusbemessung mit ein.

Nur 16,3 % der Unternehmen berücksichtigen das oft als „Refinanzierungsquelle“ genutzte Unternehmensergebnis in der Bonus-/Provisionsermittlung.

8,2% der Unternehmen stellen das Team in den Vordergrund der Leistungsbemessung.



Welche Veränderungsthemen wurden genannt?

Welche Change-Themen stehen im Vordergrund?

Die nachfolgende Übersicht gibt einen Überblick über die verschiedenen Handlungsthemen. Hierbei wurde versucht die einzelnen Aussagen zu clustern und jeweils zuzuordnen. Dabei ließen sich folgende sieben Themengebiete herausarbeiten

- (1) Transparenz verbessern
- (2) Individuellen Leistungsbezug verbessern
- (3) Provisionssystem abschaffen
- (4) Mehrjährige Ziele einführen (LTI)
- (5) Marktpotentiale berücksichtigen
- (6) Stärkere Einbeziehung echter Ergebnisse
- (7) Modell vereinfachen.

Dabei kann festgehalten werden, dass die Punkte (6) und (7) oft im Widerspruch zueinander stehen.

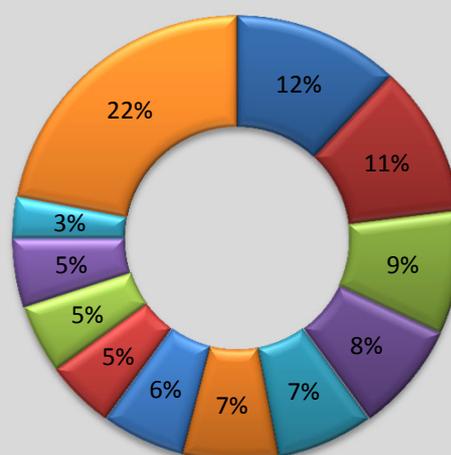
Auffallend ist aber auch, dass nur einzelne Unternehmen den Bonus/die variable Vergütung zurückfahren möchten. Insgesamt möchte man vielmehr den Bonus ausbauen. An einer Rückführung von Provisionen zugunsten von Zielboni (vgl. unter (3)) – und dies deckt sich auch mit unseren Erfahrungen - wird aber sehr wohl gearbeitet.

Daneben stehen die stärkere Einbeziehung qualitativer Merkmale/ Ziele sowie eine stärkere Gewichtung einer gemeinschaftlichen Verantwortung im Kontext der

Gruppenziele im Mittelpunkt.

Hinsichtlich des Caps der Bonussysteme/Provisionen ergab sich kein einheitliches Bild.

Dies haben wir zum Anlass genommen, die Aussagen zur Deckelung (unabhängig vom Ziel Caps einzuführen oder abzuschaffen) gemeinsam aufzuführen.



- Transparenz verbessern
- Stärkere Abhängigkeit vom ind. Ergebnis
- Provisionssystem abschaffen
- Mehrjährige Ziele einführen
- Marktpotentiale berücksichtigen
- Stärkere Einbeziehung echter Ergebnisse (DB ...)
- Modell vereinfachen
- Bonus ausbauen
- Qualitative Ziele integrieren
- Gruppenziele ausbauen
- Cap/Deckelung einführen/wegfallen lassen
- Sonst. Themen

Ihr Partner für modernes Leistungs- und Vergütungsmanagement im Vertrieb

**Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH**
Hoheluftchaussee 18

20253 Hamburg

+49 (40) 28 41 64-0
+49 (40) 28 41 64-11

www.baumgartner.de
info@baumgartner.de

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Friedrich A. Fratschner
Geschäftsführender Partner

friedrich.fratschner@baumgartner.de

+49 (40) 28 41 64 - 22
+49 (1 74) 9 90 99 50

Bitte ankreuzen und per Fax. versenden oder einscannen
und per Email an friedrich.fratschner@baumgartner.de

- Sales-Compensation-Check
 - Vergütungsstrukturanalyse im Vertrieb (Analyse der Anforderungs-, Leistungs- & Marktgerechtigkeit)
- Sales-Compass
 - Die 100 relevanten Fragen online verfügbar für Ihre Sales-Organisation.
 - Standortbestimmung und Handlungsfelder auf Knopfdruck
- White Paper „Sales-Compensation“
 - Fachunterlage 17 Seiten
- Bundesverband der Vertriebsmanager
 - Servicebroschüre „Erfolgreiches Vergütungsmanagement im Vertrieb“

Leistungsumfeld

Leistungsklarheit

1

2

3

4

Leistungsfähigkeit

Leistungsbereitschaft

