

Zielbonus- versus Partizipationsmodelle im Vertrieb

In vielen Vergütungssystemen im Vertrieb findet man immer noch Partizipationsmodelle. Partizipationsmodelle setzen nicht am Zielgehalt unter HTR-Gesichtspunkten an sondern bei der Frage nach dem „richtigen Parameter“ (Umsatz, DB...)

Die Abwendung von der umsatz- zur deckungsbeitragsorientierten Partizipation hat die offensichtlichsten Schwachstellen vieler Sales-Vergütungs-Systeme zwar behoben, das eigentliche Problem bleibt aber bestehen. Und dies sind die oft ausufernden Zahlungen, die Probleme bei Umstellung der zugrundeliegenden Parameter sowie die fehlende Total-Cash-Zielgehalt-Ausrichtung im Vertrieb. Moderne Unternehmen lassen Mitarbeiter partizipieren, dies aber im Kontext einen Zielerreichungsfaktors, der sich auf einen definierten Zielbonus je Job oder job-family bezieht. Zielbonusmodelle haben dabei den eindeutigen Vorteil, dass

- (1) Mehrere – auch konkurrierende – Ziele verknüpft werden können
- (2) Ein klarer Zielbezug der Total-Cash-Vergütung vorliegt
- (3) Die Auszahlung nicht linear erfolgen muss
- (4) Eine Deckelung der Zahlung leichter umgesetzt werden kann als im Rahmen von Partizipationsmodellen

Warum werden dann immer noch so viele Partizipationsmodelle verwendet? Dies ist darin begründet, dass der Maßstab der 100%igen Zielerreichung nicht definiert werden muss. Denn Partizipationsmodelle definieren nur den Grad der Partizipation in Prozent der zugrundeliegenden Parameter. Und dies zumeist ohne „Deckelung“, was erhebliche Steuerungsdefizite mit sich bringt.

Wie aber können Zielbonusmodelle strukturiert werden? Aufgrund der beiden Merkmale „Zielbonus“ und „Ergebnis-/Leistungsfaktor“ lassen sich eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten definieren. Diese lassen sich in folgende drei Modelle aufzeigen:

(1) Additive Modelle

(Zielbonus 1 x Ergebnis-/Leistungsfaktor 1 + Zielbonus 2 x Ergebnis-/ Leistungsfaktor 2 usw.)

(2) Multiplikative Zielbonusmodelle:

(Zielbonus x Ergebnis-/Leistungsfaktor 1 x Ergebnis-/ Leistungsfaktor 2 usw.)

(3) Mischmodelle :

(Zielbonus 1 x Ergebnis-/Leistungsfaktor 1 + Zielbonus 2 x Ergebnis-/ Leistungsfaktor 2 usw.) x Ergebnis-/Leistungsfaktor 3

Mit Zielbonusmodellen behalten Unternehmen die Steuerungshoheit, legen durch die maximal zu erreichenden Ergebnis-/Leistungsfaktoren die max. zu erzielende variable Vergütung fest und wirken damit konsequent Fehlsteuerungen entgegen. Zudem wirkt der max. zu erreichende Ergebnis-/Leistungsfaktor wie eine Deckelung. Diese Deckelung kann – sofern gewünscht – auch am Ende des Jahres aufgehoben werden. Dies aber nur dann, wenn alle Zielüberschreitungen wirklich werthaltig waren.