

# Erfolgreiches Vergütungsmanagement im Vertrieb

## Leistung, Entgelt und Karriere zukunftsgerichtet gestalten



# INHALT:

01	Einleitung	3
02	Stellenbewertung zur Differenzierung von Anforderungen im Vertrieb	x
	Die Entwicklung eines anforderungsgerechten Stellen- und Karriererahmens für Vertriebsstellen	x
	Bewertung und Bewertungsprozess	x
	Klare Stellenprofile mit dokumentierten Leistungserwartungen und dezidierten Karrierechancen als Ergebnis aus dem Stellenanalyse und -bewertungsprozess	x
03	Erfolgreiches Leistungs- und Verhaltensmanagement im Vertrieb	
	Leistungsmanagement	x
	Alleinige Messbarkeit als Irrweg? Ist eine reine Messbarkeit des Ziels/ der Skalierung als Vorgabe sinnvoll?	x
	Völlige Unklarheit über die Definition der Ziele. Ein Votum für ein klares und umfassendes Anspruchsniveau der Ziele	x
	Erweiterung des Leistungsbegriffs um eine Soll-Verhaltenskomponente	x
04	Kritische Erfolgsfaktoren in der Vertriebsvergütung	x



## Dr. Fratschner

Dr. Fratschner, geb. 1960, ist seit 2003 geschäftsführender Partner von Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH. Zuvor war Herr Fratschner für verschiedene Beratungsunternehmen wie z.B. PWC in Führungsfunktionen tätig. Herr Dr. Fratschner verfügt über eine langjährige Beratungserfahrung in der Neugestaltung und Reorganisation komplexer Vergütungsprojekte im Führungskräfte- und Mitarbeiterbereich über alle Funktionen sowie im Sales-Bereich. Den Schwerpunkt der Arbeiten bildet dabei die Entwicklung leistungsfördernder short-term- und long-term-Vergütungsmodelle, die Neuausrichtung des dahinter bestehenden Leistungs- und Erfolgsmanagements sowie die Verknüpfung der Leistungs- und Vergütungssysteme mit einem nachhaltigen Karrieremanagement.

## Baumgartner & Partner

Baumgartner & Partner wurde 1958 gegründet und zählt heute zu den Top-Consulting-Unternehmen im Themen-Kontext „Performance- und Compensation-Management“. Seit Jahrzehnten trägt Baumgartner & Partner so zur Wert- und Leistungssteigerung seiner Kunden mit strategischen Konzepten, profunden Analysen, kreativen Ideen, anerkannten Methoden, effektiven Instrumenten und zeitgemäßen Prozessen bei. So bietet Baumgartner & Partner u.a. seit vielen Jahren einen „Sales-Compensation-Check“ an, der BdVM-Mitgliedern zu Vorzugskonditionen zur Verfügung steht.

# Einleitung

Moderne Vergütungssysteme für Sales-Mitarbeiter sind im Wandel. Dies nicht nur vor dem Hintergrund der sich verändernden Wettbewerbsbedingungen und dem immer stärker werdenden Online-Wettbewerb in vielen Branchen sondern auch vor dem Hintergrund der stetig steigenden Professionalisierung. Dies bedingt andere Anforderungen als in der Vergangenheit an die Stelleninhaber aber natürlich auch neue Vergütungsansätze sowie das Überdenken der bestehenden Leistungs- und Vergütungsmodelle.

Die nachfolgenden Ausführungen sollen Entscheidern und Führungskräften im Vertrieb eine Orientierungshilfe zu diesem wichtigen Thema geben und daneben ganz aktuelle Handlungsfelder aufzeigen.

## Ausgangssituation

Klassische Provisionssysteme erfüllen immer weniger die in sie gesetzten Erwartungen in einem komplexer werdenden Markt. Dies führt nicht selten zu permanenten System-Anpassungen, die das Vertrauen in die Vertriebsvergütungssysteme

zerstören und die Leistungsentfaltung der Mitarbeiter hemmen.

Genauso wenig führen Gegenrechnungen und das alleinige Vertrauen auf messbare Kriterien zum Erfolg. Denn „wie“ Leistungen erbracht werden sollen und welche Art von Stellenwahrnehmung notwendig ist, wird in vielen Systemen gar nicht abgebildet. Dabei wird vergessen, dass auch Vertriebsvergütungssysteme - wie Vergütungssysteme in anderen Organisationseinheiten auch - einer Reihe von Grundsätzen folgen müssen,

## Stellenanforderungen versus Mitarbeiterleistungen



## Systemdarstellung: Anforderungs-, leistungs- und marktgerechte Vergütungssysteme im Vertrieb



die mit den Begriffen „Anforderungs-, Leistungs-(Verhaltens-) und Marktgerechtigkeit“ beschrieben werden können.

### Anforderungsgerechtigkeit

Die Organisation des Unternehmens beziehungsweise die Vertriebsorganisation hat eine deutliche Wechselwirkung auf die Gestaltung des Vertriebsvergütungssystems. Hierbei spielen die Aufbauorganisation, die Vertriebsstruktur und die regionalen Unterschiede eine ganz entscheidende Rolle. Anforderungsgerechtigkeit in diesem Kontext bedeutet, dass das Vergütungssystem primär die Stellenwertigkeit von Sales-Assistent über den Account-Manager

zum KAM bis zum Sales Director abbilden muss.

### Leistungsgerechtigkeit

Erfolg, Leistung und Kompetenz sind daneben ein wichtiges Bestimmungsmerkmal der Vergütung. In vielen Vergütungssystemen im Vertrieb werden dabei immer noch nur 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 im Vertriebsprozess 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 oft leichter fällt, dies aber einen Teil des Leistungsprozesses leider ausblendet. Auch dieser Aspekt wird nachfolgend im Detail untersucht

### Marktgerechtigkeit

Moderne Vergütungssysteme müssen den Erfordernissen der Unternehmensstrategie und des Marktes folgen. Hier gilt die vereinfachte Regel:

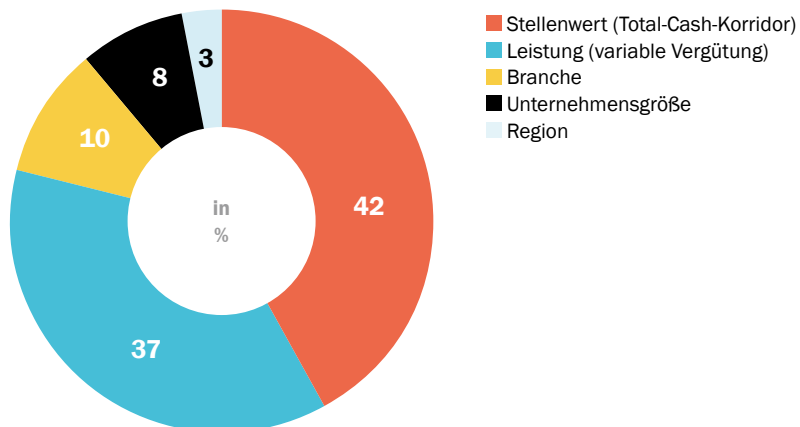
- Märkte mit wenigen Differenzierungsmerkmalen, zum Beispiel über Güte und Leistungsmerkmale des Produktes, führen tendenziell zu einem Vergütungssystem mit hohem variablen Anteil.
- Märkte mit hohem Anteil an Betreuungsmangement und anderen neben dem Preis bestehenden Differenzierungsmerkmalen bedeuten eine höhere Absicherung der Vertriebsmitarbeiter durch Grundgehalt und damit oft einen niedrigeren Anteil an variable Vergütung an den Gesamtbezügen

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

Ebenso sind (für nicht überregional tätige Stellen) der Regionaleinfluss sowie die Unternehmensgröße wichtige Einflussfaktoren auf die Vergütung.

Alle drei vorgenannten Aspekte fließen wie folgt in die Marktvergütung ein.

## Einflussfaktoren auf die Vertriebsvergütung



# Stellenbewertung zur Differenzierung von Anforderungen im Vertrieb

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 acht Kriterien herangezogen.

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 Funktions-

bewertung 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 Entwicklung eines anforderungsgerechten Stellen- und Karriererahmens für Vertriebsstellen

Die Funktionsbewertung im Vertrieb dient als Grundlage zur anforderungsorientierten Strukturierung des Stellen- und Karriererahmens, der in einem späteren Schritt mit dem Vergütungsrahmen verknüpft werden kann. 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 definiert?
- 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 Ressourcenbeziehungsweise Kostenverantwortung der Funktion?
- Welche Auswirkungen hat die Vertriebsfunktion auf Wertschöpfungsbeitrag und Ergebniswirkung?

## Stellenbewertung und Bewertungsprozess

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

Die nachfolgenden Ausführungen stellen den Prozess der Bewertungssitzung mit den Vertriebsführungs Kräften 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

## Die Baumgartner & Partner Stellenbewertungskriterien zur Analyse von Stellenwertigkeiten im Vertrieb

Wissen und Können	A	Business- & Fachkompetenz
	B	Mgt.- & Koordinationskompetenz
	C	Kommunikation und Soziale Kompetenz
Probleme lösen	D	Problemlösungsbreite & Denkraum
	E	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad
Entscheiden und Verantworten	F	Entscheidungsrahmen
	G	Ressourcenverantwortung
	H	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung

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.

## Der Stellenbewertungsprozess

Zu bewertende Stellen in einem Bereich	Business- & Fachkompetenz	Koordinationskompetenz	Kommunikation & Soziale Kompetenz	Problemlösungsbreite & Denkraum	Problemlösungstiefe & Schwierigkeitsgrad	Entscheidungsrahmen	Ressourcenverantwortung	Wertschöpfungsbeitrag & Ergebniswirkung	Gesamtbewertung
	A	B	C	D	E	F	G	H	Σ
Stelle 1	37	23	23	32	19	23	27	32	198
Stelle 2	44								
Stelle 3	37								
Stelle 4	27								
Stelle 5	32								
Stelle 6	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Stelle 7									
Stelle ...									

Im Anschluss an die Bewertung werden alle Bewertungen in einem Quervergleich gegenübergestellt und hinsichtlich der Bewertungsniveaus verglichen.

Diese Betrachtung führt zu einer Zusammenfassung der Bewertungsergebnisse zu Vertriebs-Funktions(karriere)stufen, die die Karrieremöglichkeiten im Vertrieb von der Fach- über die Führungskarriere konsequent abbilden helfen.

### Klare Stellenprofile mit dokumentierten Leistungserwartungen und dezidierten Karrierechancen als Ergebnis aus dem Stellenanalyse und -bewertungsprozess

Mit dem vorstehend beschriebenen Vorgehen entstehen klare und aus der Bewertung abgeleiteten Stellenanforderungsprofile für alle Sales-Karrierestufen. Man erreicht daneben eine deutliche Differenzierung in der Experten- und Führungslaufbahn und ermöglicht damit eine inhaltliche Ausgestaltung beider Karrieremöglichkeiten.

Dieses Vorgehen ergänzt gezielt die oft zu kurzfristig und nur auf Vergütungsaspekte

ausgerichtete Vergütungs-Politik im Vertrieb um eine langfristige Anforderungs- und Karriereperspektive.

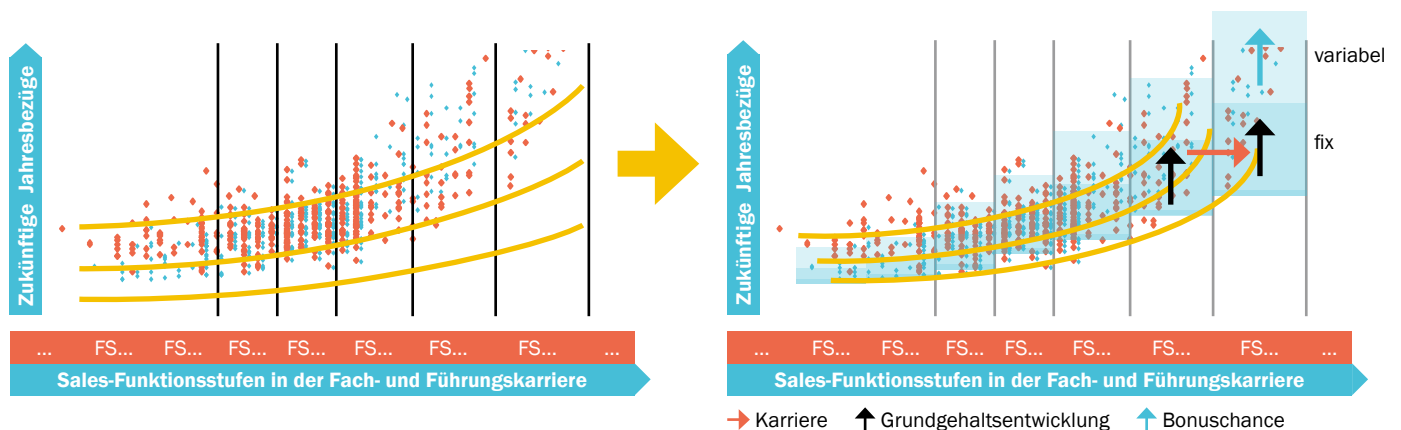
Dabei kommt der transparenten Sales-Expertenlaufbahn eine besondere Rolle und Bedeutung zu. Diese ermöglicht die...

- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und der erfolgskritischen Funktionen
- Steigerung der unternehmensweiten Transparenz von Experten und Expertise
- Mobilität und Karriereentwicklung innerhalb der Fachlaufbahn sowie im Übergang zur Führungskarriere
- Langfristige Weiterentwicklung der

Karrierekultur im Unternehmen und damit Ausrichtung der Leistungs- und Vergütungspolitik auf langfristige Komponenten (dazu später mehr)

- Langfristige Sicherung von Expertenwissen und Kompetenzen über alle Sales-Ebenen des Unternehmens
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für Sales-Experten und Expertise
- Erhöhter Wissenstransfer und gezielte Positionierung von erfolgskritischem (Markt-)Wissen an den richtigen Stellen des Unternehmens
- Zielgruppen- und bedarfsgerechte Qualifizierung, Professionalisierung und Potentialentwicklung der Sales-Experten

## Ist-Vergütungsspreizung / Überleitung in Soll-Vergütungsrahmen





# Erfolgreiches Leistungs- und Verhaltensmanagement im Vertrieb

## Leistungsmanagement

Das Leistungsmanagement im Vertrieb konzentriert sich in vielen Fällen auf die Festlegung jährlicher oder vierteljährlicher/monatlicher Ziele. Bei der Fokussierung auf diese Ziele treten immer wieder Probleme auf die den potentiellen Vertriebsserfolg schmälern und das darauf aufbauende leistungs- und erfolgsabhängige Vergütungssystem in Frage stellen.

Wir möchten nachfolgend einige ausgewählte Punkte in den Mittelpunkt stellen:

### **Völlige Unklarheit über die Definition der Ziele. Ein Votum für ein klares und umfassendes Anspruchsniveau der Ziele**

In vielen Unternehmen steht zum Anspruchsniveau der Ziele lediglich, dass diese „SMART“ sein sollen. Dies hilft in der operativen Umsetzung aber oft nicht weiter. Erst recht führt es zu keinem einheitlichen Anspruchsniveau der Ziele. Auch die oft vorzufindende Verknüpfung mit der (balanced?) Scorecard ist oft nicht hilfreich, da eine klare Abgrenzung zwischen den Zielen der Scorecard (Unternehmensplanung) und den vereinbarten Zielen (HR) im Dunkeln bleibt und beide Systeme beliebig vermischt werden.

Insbesondere die alleinige Ausrichtung auf quantitative Ziele führt zu Fehlsteuerungen. Natürlich sind quantitative Ziele wichtig. Was aber hilft der Umsatz/DB ohne die

richtige Kundenbetreuung, die Qualität der Dokumentation im CRM-System und die richtig ausbalancierte Umsatz-/DB-Verteilung über das Jahr?

Denn: Die Zeit der sich selbst steuernden Vertriebsmitarbeiter ist eindeutig vorbei. Auch der Vertrieb wird immer komplexer und die Leistungserwartungen steigen. Mit eindimensional ausgerichteten Mitarbeitern wird kein Unternehmen Erfolg haben.

### **Lösungsansatz:**

- Stellen Sie klar, dass Ziele, die (neben dem Grundgehalt) „besonders vergütet werden“ ein besonders Anspruchsniveau beschreiben müssen. Anders ist es nur bei Mitarbeitern, die keine oder eine sehr geringe Grundabsicherung erhalten. Aber dort wird ja auch auf eine marktgerechte Grundabsicherung über Grundbezüge verzichtet. Ziele sind zumeist nur dann zu erreichen, wenn eine „extra Meile“ gegangen wurde. Diese „extra Meile“ ist zum einen in der Dimensionierung der Ziele abgebildet aber insbesondere auch in der konsequenten Mehrdimensionalität der Ziele (Mehrdimensionalität = unternehmerisches Denken/erhöhte Komplexität, Zielkonflikte...). Wir empfehlen dazu folgende Abgrenzung: Jedes Ziel muss zumindest drei Dimensionen umfassen:

- Zeit: Bis wann ist was zu erreichen (Jahresziele, nicht Monatsziele)?
- Menge (Wie viel muss erreicht werden in messbaren Einheiten, was darf investiert werden..)?
- Güte (Wie gut muss das Erreichte sein, was macht die Zielerreichung bemerkenswert)?

Wir stellen dabei in allen Bewertungskonferenzen fest, dass die Güte bzw. Qualität der Ziele final vielfach gleichgewichtet wird wie die allein messbaren Komponenten. Und das, obwohl nur wenige Minuten vorher die alleine Bedeutung des messbaren Zieles in den Vordergrund gestellt wurde.

Wie Sie ein Ziel stufenweise konsequent optimieren können zeigt das nachfolgende Beispiel:

### **Zielklärung und -bestimmung**

Viele Unternehmen planen die Vertriebsvorgaben – aufgrund fehlender anderer Erkenntnisse - auf Basis der Vergangenheitsdaten und beziehen die bestehenden Markt-Potentiale (je Region) nur ungenügend ein.

Damit definieren die Gutleister die für die Zukunft ansteigende Soll-Vorgaben während bei Schlechtleistern die (z.B. regionalen) Ziele von Jahr zu Jahr immer vorsichtiger angesetzt werden.

## Konsequente Qualifizierung (und damit Qualitätssicherung) von Zielen

<b>Basisziel</b>	Umsatz/Deckungsbeitrag in Höhe von z.B. x Mio Euro
<b>Qualifizierung 1</b> (Quantitativ)	Erreichung des Umsatz/DB <ul style="list-style-type: none"> <li>• in der Kundengruppe x</li> <li>• mit Produktmix x</li> <li>• mit x% A-Kunden</li> <li>• mit Neukundenanteil x%</li> <li>• mit weniger als x% C-Kunden</li> <li>• mit x% Neuproduktangeboten</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Qualifizierung 2</b> (Quantitativ/ Qualitativ)	Erreichung des Umsatz/DB <ul style="list-style-type: none"> <li>• mit Stornoquote &lt; x%</li> <li>• mit Kundenzufriedenheit &gt; x%</li> <li>• mit Weiterempfehlungsquote x %</li> <li>• mit neuem Vertriebsprozess .....</li> <li>• mit Reduzierung Vertriebskosten um x%</li> <li>• mit Reduzierung Nebentätigkeiten im Vertriebsinnendienst</li> <li>• mit Delegation folgender Aufgaben auf Mitarbeiter....</li> <li>• Mit anderem Vertriebsinnendienst-Prozess</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Zeit</b>	Jahresziel 20xx (Wichtig: Achten Sie darauf, dass die Zeitachsen nicht zu eng bemessen sind, sonst wird aus der Zielbeschreibung eine Aufgabenbeschreibung!)

- 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 (denn wofür zahlen Sie Grundgehalt??).
- Daneben: Sollten Mitarbeiter diese Aufgaben nicht in einer ausreichenden Qualität wahrnehmen sollten diese nicht einen geringeren Bonus erhalten sondern vielmehr haben die Mitarbeiter im Kern einen Teil Ihres Jobs im Sinne der Basisleistung (!!) verfehlt.

### Teamziele. sinnvoll oder Fluchtweg?

Viele Unternehmen nutzen auch im Vertrieb vermehrt Teamziele.

Natürlich macht es Sinn Teamziele für Vertriebseinheiten zu definieren. Dies fördert den Austausch über „Gutleisterstrategien“ (von den Besten lernen) und sorgt zur konsequenten Umsetzung von best-practice.

Teamziele sind aber zu differenzieren von den auf individuelle Leistung ausgerichteten Zielvereinbarungssystemen, die auf anspruchsvolle Zielvereinbarungen mit Sales-Spezialisten und/oder Sales-Führungskräfte ausgerichtet sind.

### Lösungsansatz:

- Die Umsatz- und DB-Planung muss unabhängig von der Leistung des Mitarbeiters eindeutig an den Produkt-/Regional-Potentialen ausgerichtet sein. Dies bedingt ein umfassend funktionierendes CRM.
- 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.

**Lösungsansatz:**

Klären Sie explizit, „ob“ und vor allem „wie“ Sie Teamziele im Vertrieb anwenden wollen. Als individuelle „Zielvereinbarungen“ scheiden Teamziele im engeren Sinn aus, da das jeweilige Teamziel nicht zur Anwendung kommt, wenn sich ein Partner im Team nicht darauf „vereinbaren“ will (Es gibt keine kollektive Team-Ziel-Vereinbarung!)

Vielmehr sollten Teamziele als Ergebnisbeitrag von Vertriebseinheiten in die Leistungs-/Ergebnisbeurteilung einfließen. (Mehr dazu später unter Vergütungs-Management)

### Erweiterung des Leistungsbegriffs um eine Soll-Verhaltenskomponente

Die individuellen Ergebnisse des Vertriebes variieren und sind von vielen Faktoren abhängig. Während einige Sales-Mitarbeiter ihre Ergebnisse Jahr für Jahr überproportional steigern können, bleiben andere Mitarbeiter im Verkaufsteam kontinuierlich hinter den Möglichkeiten und Erwartungen zurück.

Die Umsetzung der Vertriebsstrategie, sich beispielsweise auf Kernbereiche und potenzielle Kunden zu konzentrieren, strategische Netzwerke zur Entscheidungsebene aufzubauen und Kundenbeziehungen kontinuierlich zu verbessern, gelingt den Leistungsträgern deutlich besser, so dass sie

ihre Projekte mit hoher Erfolgsquote zum Abschluss führen und die Zahl „verpasster Chancen“ gering halten.

Doch für viele Vertriebsmitarbeiter die nicht zur Gruppe der Topleister gehören sieht die Realität anders aus. Denn Zielverfehlung ohne Konsequenzen führen dazu, dass über Jahre hinweg Potentiale am Markt verschenkt werden.

Bisher gibt es in vielen Unternehmen kein Konzept, die hohen Erfolgsquoten der Spitzenkräfte zu „kopieren“ und auf andere Verkaufs-Produktgebiete zu übertragen. Die Konzepte scheiterten dabei insb. aus folgenden Gründen:

- die Erfolgsstrategien der eigenen Top-Account Manager sind nicht bekannt,
- unterschiedliche Erfolgsquoten werden auf regionale oder kundenspezifische Besonderheiten bezogen,
- die Potentiale gelten als „offenbar ausgereizt“.

Was den Konzepten und Maßnahmen fehlt, ist eine konzeptionelle Herangehensweise, aus den Erfahrungen der erfolgreichsten im Markt und im eigenen Unternehmen die richtigen Vorgehensweisen abzuleiten.

Mit anderen Worten: Die Strategie, mit der die besten Sales-Mitarbeiter immer wieder ihre Projekte gewinnen, bleibt al-

len anderen (überwiegend) verborgen. In der Zeit, in der die Nicht-Topleister eigene Strategien entwickeln und versuchen diese zu optimieren, verlieren sie immer wieder Aufträge und Projekte und sind erst nach vielen Berufsjahren in der Lage, die hohen Abschlussquoten ihrer erfolgreichen Kollegen zu erreichen. Und das bedeutet kontinuierlich „verschenkte“ Umsätze, Gewinne und Marktanteile! Doch wie kann ein Zugang zu dieser Frage über Competencies oder Soll-Verhaltensweisen aussehen?

Sales-Competencies beschreiben diejenigen Verhaltensweisen, Befähigungen und Kenntnisse, die überdurchschnittlich erfolgreiche Sales-Mitarbeiter von durchschnittlich erfolgreichen Mitarbeitern unterscheiden. Eine Competency ist dabei eine zugrundeliegende Eigenschaft eines Individuums, die in kausaler Beziehung steht zu effektiven und/oder überdurchschnittlichen Leistungen in einer Vertriebssituation (bezogen auf ein Leistungskriterium). Hunderte dieser Competencies speziell für den Vertrieb (sowie Informationen zur jeweiligen Marktvergütung) wird Baumgartner & Partner auf seiner Plattform [www.hronline-manager.com](http://www.hronline-manager.com) ab Frühjahr 2015 online zur Verfügung stellen.

Dabei bedeutet der Begriff „zugrundeliegende Eigenschaft“, dass die Competency ein wesentlicher, stabiler Teil der Persön-

lichkeit ist und dadurch Verhalten in einer Vielzahl von Situationen und Aufgabenstellungen vorhergesagt werden kann.

Dabei umfassen Competencies:

- Wissen, das heißt Informationen, die für die Erfüllung der Vertriebs-Aufgabe bekannt sein müssen.
- Fähigkeiten, um dieses Wissen zu verarbeiten, z. B. das technische Know-how.
- Einstellungen und Wertvorstellungen, die im Verhalten des Mitarbeiters zum Ausdruck kommen. Dabei handelt es sich gewöhnlich um Beurteilungen dessen, was als gut oder wichtig erachtet wird.

Die Kompetenzen eines Mitarbeiters sollten dabei:

- einen großen Teil seiner täglichen Arbeit beeinflussen können (d. h. die angewandten Kompetenzen sollten eine oder mehrere wichtige Rollen oder Aufgaben betreffen);
- mit den Aufgaben des Mitarbeiters/Anforderungen der Stelle/Anforderungen der job-family in einem engen Zusammenhang stehen (Competencies variieren mit der Sales-Funktions-/Karrierestufe);
- auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards beurteilt werden können (das ist besonders wichtig, wenn die kompetenzbasierte Leistung

als Grundlage für Grundgehaltsfragen, Karriere oder weitere Personalentscheidungen dient);

- sich durch Schulung verbessern lassen.

Die Kernfrage zur Beurteilung des konkreten Vertriebs-Verhaltens lautet:

- Was muss ein Vertriebs-Mitarbeiter/eine Vertriebs-Führungskraft in bestimmten Situationen tun, damit die Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden sagen, das war »gut«?
- Und welche Bedingungen, welche Unterstützung braucht er dafür von der gesamten Organisation?

### **Ergebnis:**

Man kann somit erfolgskritische Situationen beschreiben und ebenso das erwartete Verhalten, das nötig ist, um eben diese spezifische Situationen erfolgreich zu meistern.

Damit entsteht eine Liste von Competencies, nämlich von gezeigten Fähigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen, die für die Aufgabenerfüllung im Vertrieb wichtig sind. Zur Erarbeitung des Competency-Modells sind folgende Arbeitsschritte notwendig:

### **Schritt 1**

- Der erste und wichtigste Schritt einer Competencymodells ist die Definition der Kriterien überdurchschnittlicher oder effektiver Leistung im Vertrieb.

- Die Definition richtiger Effektivitätskriterien (neben reinen Umsatz-/DB-Daten) ist dabei von großer Bedeutung. Ein Competencymodell, das auf durchschnittlichen Leistungsträgern basiert kann nicht besser sein als die Kriterien nach denen diese Vertriebs-Mitarbeiter ausgewählt werden.
- Denn: Wenn man die falschen Kriterien anwendet (z. B. nach Popularität und nicht nach Leistung), wird das Modell die falschen Competencies identifizieren.

### **Schritt 2**

- Die Effektivitätskriterien aus Schritt 1 werden dazu benutzt, eine Gruppe von Bestleistern und eine Vergleichsgruppe von durchschnittlichen Leistungsträgern eindeutig zu bestimmen.
- Die mit Schritt 1 erhobenen „harten“ Kriterien sind von unschätzbarem Wert, um eine gute Stichprobe zu erhalten. Um wirklich sicher zu sein, dass man nur die „Superstars“ identifiziert hat, sollte man mehrere Kriterien heranziehen und nur solche Personen auswählen, die auf allen Kriterien hoch eingeschätzt werden. Einige Vertriebsmitarbeiter schneiden in einem Kriterium gut ab (z. B. Neukundenverkauf), sind aber ansonsten bei Altkunden nicht cross-selling-fähig, schlecht organisiert und wenig teamorientiert,

## Anforderungskriterien zur Strukturierung von Competencies



sodass sie dadurch ihre Vertriebsergebnisse dauerhaft gefährden. Andere Sales-Mitarbeiter wiederum werden aufgrund ihrer Persönlichkeit hoch eingestuft, sind aber nach Erreichen der eigenen (persönlichen) Ziele wenig motiviert und einsatzbereit.

- Deshalb: Der wirkliche Sales-Star ist jemand, der in allen „harten“ Kriterien gut ist, den der Vorgesetzte als (weiter) förderungswürdig einstuft und der von Kunden, Kollegen und Mitarbeitern gleichermaßen akzeptiert und respektiert wird. Manchmal sind die wirklichen Stars solche, die in zwei oder mehreren sehr unterschiedlichen Kriterien sehr gut abschneiden.

### Schritt 3

- Die Methoden der Datensammlung variieren in Abhängigkeit des Competencymodells, das verwendet wird. Vier Methoden werden bei der Entwicklung von klassischen Competencymodellen durch Baumgartner & Partner eingesetzt:
- Behavioral event interview
  - Die Interviewten berichten lebendige „Kurzgeschichten“ darüber, wie sie mit den schwierigsten und wichtigsten Aspekten ihres Jobs umgegangen sind. Auf diese Weise werden Competencies deutlich.

- Expertenrunde
  - Eine Anzahl von Sales-Experten wird aufgefordert, durch Brainstorming persönliche Eigenschaften zu benennen, die Kollegen benötigen, um eine Tätigkeit auf einem angemessenen und auf einem herausragenden Niveau auszuführen.
- Umfragen
  - Eine Umfrage konzentriert sich auf die Erhebung einer Abfolge von Fragestellungen, die bestimmte Verhaltensweisen und Fertigkeiten im Vertrieb analysiert:
    - Wie deutlich lassen sich durch die Fertigkeit überdurchschnittliche von durchschnittlichen Leistungserbringern unterscheiden?
    - Inwieweit ist ein Fehlverhalten/ Versagen zu erwarten, wenn Angestellte eine bestimmte Competency nicht besitzen?
    - Kann man (wirklich) erwarten, dass neu eingestellte Mitarbeiter die benötigten Competencies mitbringen?
    - Kann die Fertigkeit entwickelt werden? Leistungsorientierung und Initiative sind schwer zu entwickeln, während spezifische Produktkenntnisse relativ leicht zu erwerben sind.

- Durch die Analyse dieser Einschätzung von Leistungscharakteristika erhält man eine Rangreihe von Verhaltensweisen und Fertigkeiten, die bedeutend sind für überdurchschnittliche Vertriebs-Leistung.
- Analyse
  - Bei diesem Schritt werden die gesammelten Verhaltens- und Fähigkeitsdaten analysiert, um die Persönlichkeits- und Fähigkeitscompetencies zu identifizieren, die überdurchschnittliche von durchschnittlichen Mitarbeitern unterscheidet.
  - Man nennt diesen Prozess Hypothesengenerierung, thematische Analyse oder Konzeptbildung.
  - Alle Daten werden nach Durchschnitts- und Bestleistern sortiert. Danach wird nach den relevanten Unterschieden gesucht: Motiven, Fertigkeiten und andere Competencies, die überdurchschnittliche Personen zeigen und die bei unterdurchschnittlichen nicht zu finden sind und vice versa.
- Validierung
  - In Schritt 5 werden mit einzelnen ausgewählten Führungskräften Testbewertungen realisiert und (sofern notwendig) Anpassungen vorgenommen.

Ergebnis ist ein Competency-Katalog, mit dem Sie Ihre Sales-Mitarbeiter und deren spezifisches Verhalten zielgerichtet führen können. Damit wirken Sie dem Risiko entgegen Ergebnisse zu erhalten die auf Basis von Fehlverhalten basieren. Ein im Vertrieb ganz wesentlicher Erfolgsfaktor. Ob Sie dann letztendlich die Erfüllung der Competencies zur Grundgehaltsentwicklung und Karrieresteuerung heranziehen oder auch als Korrekturfaktor zum Ist-Bonus muss individuell entscheiden werden. Vergütungsrelevant sollten die Competencies – außer wenn diese nur unter Personalentwicklungsgesichtspunkten genutzt werden – aber auf jedem Fall gestellt werden.

# Kritische Erfolgsfaktoren in der Vertriebsvergütung

Aktuelle Vergütungssysteme im Vertrieb zeigen immer wieder ein typisches Bild. Denn klassische Provisionssysteme erfüllen immer weniger die in sie gesetzten Erwartungen in einem immer komplexer werdenden Markt. Dies führt nicht selten zu permanenten Anpassungen der Provisions-/Partizipationssätze, zur Einbehaltung von Provisionen aufgrund von Schwankungen sowie zur hohen Abhängigkeit von einzelnen Leistungsträgern, da wenige Vertriebsmitarbeiter Ihre Ziele erfüllen/übererfüllen (Gutleistung zeigen) und viele Mitarbeiter nie den Leistungsstand erreichen, der von Ihnen erwartet wird.

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, dass Vertriebsvergütungssysteme – wie Vergütungssysteme in anderen Organisationseinheiten auch – einer Reihe von Grundsätzen folgen müssen, die mit den Begriffen „Anforderungs-, Leistungs-/Verhaltens- und Marktgerechtigkeit“ beschrieben werden können.

## 1) Grundgehaltsbänder zeigen Entwicklungschancen auf

- a. Das Angebot von (anforderungs- und marktgerechten) Grundgehaltsbändern, in denen sich Mitarbeiter leistungsorientiert entwickeln können ist eine in anderen Funktionen bekannte Vorgehensweise.

- b. Konzentrieren Sie nicht die gesamte Diskussion auf die Bonus-/Provisionszahlungen sondern klären Sie an erster Stelle, welche Leistung Sie erwarten und welche Grundgehaltsperspektiven damit zusammenhängen
- c. Und dies nicht nur kfr., sondern im Rahmen der vorstehenden Ausführungen auch mittel- und langfristig. Denn nur auf diesem Wege gewinnen Sie auf Dauer Leistungsträger die über die jährliche Bonuszahlung im Sinne einer Total-Cash-Entwicklung hinausdenken.

## 2) Grundgehalt als Leistungsäquivalent

- a. Die für die Grundgehaltszahlung erwartete Gegenleistung muss sich im Sales-Vergütungssystem abbilden. Denn Grundvergütung ist mehr als eine Gegenleistung für bereitgestellte Zeit. Eine Partizipation „...ab dem ersten Euro“ steuert dabei konsequent in die falsche Richtung
- b. Denn jeder Mitarbeiter muss wissen, welche Leistung/welcher Erfolg qualitativ wie quantitativ für das Grundgehalt geleistet werden muss

- c. Sollte diese Leistung nicht erbracht werden, so ist – selbst wenn die Kürzung von Grundbezügen ja nicht möglich ist – im Reporting ausgewiesen werden, welcher Anteil der Grundvergütung erbracht wurde und welcher nicht

## 3) Verknüpfen Sie die Bonuszahlung nicht prozentual mit dem Grundgehalt

- a. Viele variable Vergütungssysteme sind oft als prozentualer Anspruch in Relation zum Grundgehalt (x% Bonus von X TE Grundgehalt oder Total-Cash) aufgebaut.
- b. Dieses Vorgehen hat verschiedene Nachteile. Erstens erhöht sich der absolute variable Zielbetrag bei Erhöhung des Grundgehalts. Damit geben Unternehmen unfreiwillig die Möglichkeit ab, den (Ziel-) Bonus gezielt zu steuern.
- c. Zweitens wird ein „wertfreier“ Prozentsatz kommuniziert statt die Euro-Summe die dahintersteht. Da aber jeder Mitarbeiter für sich berechnet, wie viel denn 20% oder 40% des Grundgehaltes sind, kann nur empfohlen werden, direkt den Euro-Betrag zu kommunizieren

#### 4) Prozentualer Ausweis von Provisionen

- a. Auch dieses Vorgehen hat verschiedene Nachteile. Erstens impliziert der Prozentsatz keine inhaltliche Aussage, denn der Vergleich von Provisionssätzen (10% ist mehr als 5%) lässt die Betrachtung außen vor, auf welche Basisgrößen sich die Provisionen beziehen.
- b. Deswegen empfehlen wir auch hier (zumindest für den 100% Zielerreichungsbetrag) den Euro-Betrag zu kommunizieren. Dass Sie im Hintergrund mit Prozentsätzen rechnen, steht dieser Aussage nicht entgegen.

#### 5) short term und long term

- a. Mitarbeiter müssen erkennen, wie sich dauerhaft gute Leistung lohnt und entsprechend bestrebt sein diese dauerhafte Gutleistung zu erreichen. Denn jedes Unternehmen ist bestrebt Mitarbeiter zu binden, die dauerhaft gute Leistung erbringen.
- b. Drücken die Vertriebsvergütungssysteme dies aus? Zumeist nicht und wenn, dann nur im Rahmen einer unterjährigen Bonusbank (meist um Schwankungen im

Jahresverlauf aufzufangen) und damit eher um Schlechtleistungen entgegen zu wirken.

- c. Ziel muss es aber sein, den dauerhaft starken Mitarbeitern eine zusätzliche Chance zu bieten. Ob als Anstieg im Grundgehalt im Rahmen vorab definierter Grundgehaltsbänder (vgl. weiter oben) oder im Rahmen von variablen Mehrjahresvergütungen oder höheren Zielboni im Folgejahr. Aber es muss klar sein. Dauerhaft gute Leistung wird doppelt/besonders belohnt. Und das Gegenteil gilt ebenso.
- d. Damit steuern Sie langfristig Leistung: Die Optionen sind:
  - i. Erhöhung des Grundgehalts bei (einmaliger/mehrmaligem) Erreichung/Übertreffen der Ziele der/des alten Jahre(s)
  - ii. Erhöhung des Zielbonus des Folgejahres bei Erreichung/Übertreffen der Ziele im alten Jahr
  - iii. Gewährung von Einmalzahlungen (Zielprämien), wenn kritische Zielwerte im jeweiligen Jahr erreicht werden (korrelierend zur langfristigen Vertriebsplanung)
  - iv. Basis für diese Maßnahme stellt eine Zielbonusanpassungsmatrix dar, die sich aus den beiden Achsen „Zielerreichung der letzten x Jahre“ sowie „Lage

im an der Stelle ausgerichteten Zielbonusband“ ausrichtet.

#### 6) Egoismen ja, Abgrenzung nein

- a. In einem wettbewerbsintensiven und komplexen Vertriebsumfeld sind Mitarbeiter zunehmend von anderen Mitarbeitern/Kollegen abhängig. Und die Mitarbeiter müssen gezwungen werden sich für die Gesamtzielerreichung zu interessieren.
- b. Deswegen setzen sich zunehmend Vergütungssysteme durch, die neben der individuellen Leistung auch das Vertriebsergebnis des (Regional)Teams oder das Gesamtvertriebsergebnis (nat. oder intern.) einfließen lassen.
- c. Dabei gilt. So viel Egoismen wie nötig, so viel Gemeinsinn wie möglich. Nur dies fördert die Unterstützung der Mitarbeiter untereinander und unterstützt das unternehmerische Denken.

#### 7) Verknüpfung der Bonuskomponenten

- a. Geht man davon aus, dass verschiedene Ziele auf verschiedenen Ebenen abgebildet werden, so stellt sich sofort die Frage der Verknüpfung der Bonuskomponenten.



## Grundgehaltsanpassungsmatrix

		Mehrjährige Zielerreichung		
		Zielverfehlung	Zielerreichung	Deutliche Zielüberschreitung
Aktuelle Lage im Zielbonusband	Oben			
	Mitte			
	Unten			

## Zielbonus-Anpassungsmatrix

		Kfr./jährliche Leistungsbeurteilung (Ausfüllen/Prägen der Funktion)		
		Entwicklung	Volle Ausfüllung	Nachhaltige Topkompetenz
Aktuelle Lage im Grundgehaltsband	Oben			
	Mitte			
	Unten			

## Grundsätzliche Systemalternativen eines Zielbonusmodells

### Multiplikative Verknüpfung

$$\text{Bonus} = \text{Individueller Zielbonus } Z \times \text{Sales-Zielerreichungsfaktor } L \times \text{Regional-/Produkt-/Unternehmensfaktor } E$$

### Additive Verknüpfung

$$\text{Bonus} = \left[ \text{Individueller Zielbonus } Z_L \times \text{Sales-Zielerreichungsfaktor } L \right] + \left[ \text{Ergebnis-Zielbonus } Z_E \times \text{Regional-/Produkt-/Unternehmensfaktor } E \right]$$

### Additive/Multiplikative Verknüpfung

$$\text{Bonus} = \left[ \text{Individueller Zielbonus } Z_L \times \text{Sales-Zielerreichungsfaktor } L + \text{Ergebnis-Zielbonus } Z_E \times \text{Regional-/Produkt-/faktor } E_B \right] \times \text{Unternehmensfaktor } E_U$$

- b. Die meisten Systeme vertrauen dabei auf eine additive Verknüpfung, indem die verschiedenen Ziele bzw. Zielkategorien (zumeist prozentual) auf 100% gewichtet werden (z.B. 50% ind. Ziele, 30% Ziele der nat. Vertriebsseinheit, 20% Vertriebsziele international).
- c. Der additive Aufbau der Ziele hat dabei für den Sales-Mitarbeiter den Vorteil, dass die einzelnen Komponenten sich nicht gegenseitig beeinflussen. Aus Unternehmenssicht kann dies eklatante Probleme mit sich bringen, da bei Zielverfehlung auf der Unternehmensebene immer noch immer noch hohe Zahlungen auf der persönlichen Mitarbeiterebene erreicht werden können.
- d. Viele Unternehmen verknüpfen deshalb die Kriterien z.T. multiplikativ. Wichtig aber ist: Durch Nebenbedingungen können die Systeme auf eine vergleichbare Wirkung gebracht werden. Eine solche Nebenbedingung im additiven Modell könnte heißen, dass – sollten die Ziele auf Unternehmenssicht verfehlt werden – 20% des individuellen Anspruchs verloren gehen. Andererseits kann – sollten die Ziele auf der oberen Ebene übertroffen werden – die Mitarbeiter mit einer Zielerrei-

chung >x einen „Zuschlag“ von 20% auf Ihren Bonus erhalten

### 8) Keine Partizipation ohne „Deckelung“

- a. Viele Partizipationsmodelle laufen „ungedeckelt“. Dies stellt für viele Unternehmen ein enormes Risiko für die Zukunft dar, da sich die Bemessungsgrenzen immer wieder verändern. Ist dies im Vertragswerk nicht geregelt, partizipieren die Mitarbeiter im vollen Umfang an „windfall profits“
- b. Deshalb: „Deckeln“ Sie grundsätzlich die Modelle und/oder bauen Sie Betragsgrenzen ein, an denen Sie die „echte Werthaltigkeit“ des Umsatzes/DB systembedingt überprüfen können. Dies kann durch das OK einer Vertriebsführungskraft oder anderer Gremienentscheidungen realisiert werden. Und wenn der Umsatz/DB es wert ist, wird auch über die definierten Grenzen hinweg vergütet. Aber bitte nur dann.
- c. Dies schränkt konsequent Missbrauch ein und trägt dem Sachverhalt Rechnung, dass niemand verlässlich in die Zukunft schauen kann.

### 9) Zielbonus statt Provision

- a. Die Anwendung von Provisionen mit starren Bezugsverhältnissen zur Basisgröße Umsatz oder DB führt zu Nachteilen und unterstellt oft ein Kontinuum der Aufwände/Ergebnisse.
- b. Zumeist nennt aber jeder Vertriebsverantwortliche sehr schnell Umsatz/DB-Grenzen, ab denen eine Leistung aus seiner Sicht als gut oder sehr gut zu bewerten ist. Diese wichtigen Zielwerte werden in Provisionssystemen oft nicht abgebildet.
- c. Dies spricht für Zielbonusmodelle. Denn im Rahmen eines Zielbonusmodells werden nicht nur der Umsatz/DB-Betrag, der bei 100%iger Zielerreichung zu erreichen ist kommuniziert, sondern auch alle Beträge bei Über-/Unterschreitung sowie die damit zusammenhängende variable Vergütung.

### 10) Atmende Zielbonusfestlegung

- a. In vielen Unternehmen wird immer wieder versucht, die unterschiedliche Risikofreude/-ablehnung der Mitarbeiter im System abzubilden.
- b. Dies gelingt zumeist nicht, da (gleiches Potential unterstellt) die

## Risiko-/Chancenadjustierte Bonusentwicklung bei konstanten Zielwerten

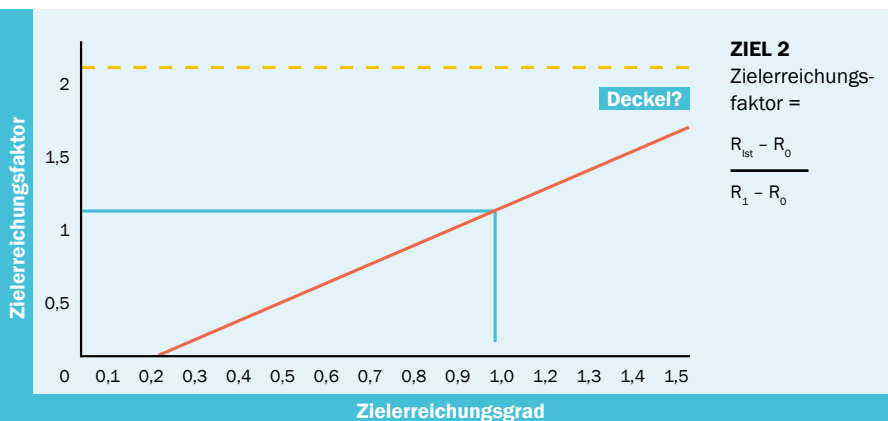
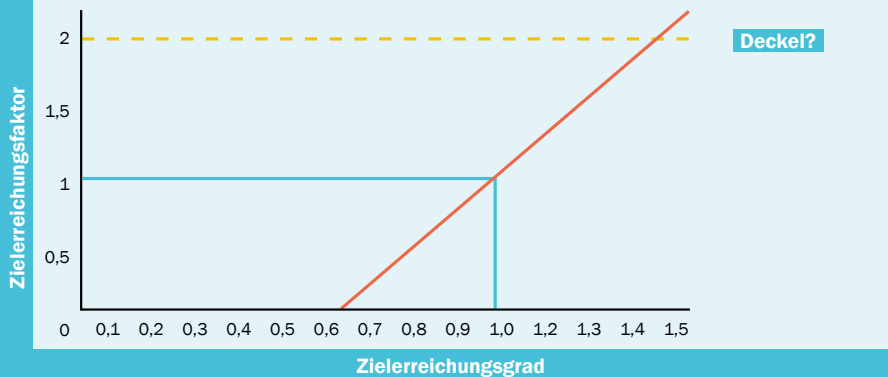
### ZIEL 1

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 %-iger Bonus zur Auszahlung gelangt.

$R_{ist}$  = das Ist-Ergebnis zum Jahresende.



### ZIEL 2

Zielerreichungsfaktor =

$$\frac{R_{ist} - R_0}{R_1 - R_0}$$

- Zielwerte nicht von Mitarbeiter zu Mitarbeiter variieren können
- Deshalb gibt es Modelle, die die Eintrittswerte der var. Vergütung variieren, ohne den Zielwert anzupassen, was aber gleichzeitig die max. Vergütungschancen beeinflusst.
  - M.a.W. wird ein niedriger Eintrittswert gewählt (der Wert ab dem zusätzlich variabel vergütet wird) fängt die variable Vergütung langsam an zu laufen und steigt bei Zielüberschreitung nur geringfügig an. Wird ein hoher und damit anspruchsvoller Eintrittswert gewählt, steigt die variable Vergütung schnell an und die Beträge bei mehr als 100% Zielerreichung steigen überproportional. Dies ist – bei gleichen Zielwerten – ein einfacher Weg, unterschiedliche Menschen in einem System „abzuholen“ ohne den Zielwert anzufassen.

### 1.1) Von der Grundgehalt zur Total-Cash-Steuerung

- Viele Vertriebsvergütungssysteme stellen das gezahlte Grundgehalt p.a. und daneben eine Provision von x% der Bezugsgröße Y in Aussicht (vgl. weiteroben)
- Damit vergeben die Unternehmen eine wichtige Stellschraube im

Rahmen der Gesamtvergütungssteuerung. Denn moderne Vergütungssysteme stellen Mitarbeitern eine Ziel-Total-Cash-Vergütung in Aussicht, was aber zumeist im Rahmen eines Provisionssystems nicht möglich ist (Problem: Keine Dokumentation des 100%-Zielerreichungsbetrages)

c. Dies spricht für eine konsequente Ausrichtung der variablen Vergütung an einem 100% Zielwert bzw. einem Ausweis der maximalen Vergütung (Grundbezüge plus Zielbonus x Faktor x).

**Dr. Friedrich A. Fratschner**  
Geschäftsführender Partner  
Baumgartner & Partner  
Management Consultants GmbH

Hoheluftchaussee 18, 20253 Hamburg  
Tel: +49 (0) 40/28 41 64-0  
friedrich.fratschner@baumgartner.de  
www.baumgartner.de

## Gehalt und Karriere unter kurzfristiger bis langfristiger Sicht

	Grundgehalt	Bonus	Total-Cash	Karriere
Kfr	./.	Ausschöpfen des Bonuspotenzials (durch kfr. Leistung)	Ausschöpfung des individuell max. möglichen Total-Cash-Betrages durch Maximierung des Jahresbonus (Basis: jährliche/kfr. Zielerreichung)	./.
mittelfristig	Ausschöpfen des Grundgehaltsbandes (Durch Erfüllung der Competencies)	Erhöhung des im folgenden Jahr relevanten Zielbonusbetrages (im definierten Zielbonusband) durch mittelfristige Gutleistung (Zielerreichung) in den Vorjahren	Ausschöpfen des individuell max. möglichen Total-Cash-Betrages durch teilweise Ausschöpfung des Grundgehaltsbandes (mittelfr. Gutleistung) und tw. Ausschöpfung des Zielbonusbandes (Basis: mehrjährige Zielerreichung der jeweiligen Jahresziele)	Entwicklung in der Funktionsstufe (sofern eine Funktionsstufe mehrere Teil-Karrieren abbildet)
Lfr	./.	Ausschöpfung des grundsätzlich für die Stelle relevanten Zielbonusbetrages (im definierten Zielbonusband) durch dauerhafte Gutleistung (Zielerreichung) in den Vorjahren	Ausschöpfung des grundsätzlich für die Stelle vorgesehenen Total-Cash-Korridors durch max. Ausschöpfung des Grundgehaltsbandes (langfr. Gutleistung) sowie max. Ausschöpfung des Zielbonusbandes (Basis: langfristige Zielerreichung der jeweiligen Jahresziele)	Wechsel der Funktionsstufe (Stellenwechsel)

# 9 GRÜNDE FÜR EINE MITGLIEDSCHAFT

## 1 Berufsbild

Der BdVM entwickelt mit seinen Mitgliedern Konzepte für die Professionalisierung des Berufsstandes gegenüber Politik, Medien und Gesellschaft. Der Verband leistet aktiv Imagearbeit für Vertriebsmanager, gibt ihnen ein Gesicht in der Öffentlichkeit und trägt dazu bei, dass der Berufsstand stärker in den Medien präsent ist.

## 2 Netzwerk

Das Netzwerk des BdVM erlaubt einen intensiven Dialog mit Kollegen aus der Nähe – beispielsweise durch Diskussionsrunden und Stammtische. Länderübergreifende Fachgruppen erlauben es den BdVM-Mitgliedern, sich detailliert mit einzelnen Themenkomplexen zu befassen – was nicht zuletzt der Förderung der beruflichen Weiterbildung und damit der Qualifizierung des Berufsstandes dient.

## 3 Information

Der BdVM informiert seine Mitglieder schnell, verständlich und kompetent zu aktuellen Themen sowie heutigen und zukünftigen Trends der Branche über die zentrale Verbandswebseite [www.bdvm.eu](http://www.bdvm.eu) sowie über Online-Dienste, Servicebroschüren und das Printmagazin.

## 4 Wissen

Durch brancheninterne Kongresse und Fachkonferenzen ermöglicht es der BdVM seinen Mitgliedern, sich bundesweit persönlich mit Kollegen auszutauschen, Experten zu den verschiedensten Fachthemen kennenzulernen und von ihrem Wissen und ihren Ideen zu profitieren.

## 5 Zukunft

Der Verband zeigt Wege für ein vorausschauendes Vertriebsmanagement und Lösungsvorschläge für drängende Herausforderungen, die den Berufsstand betreffen, vor allem, um ein erweitertes Verständnis von Vertrieb zu schaffen.

## 6 Dialog

Als überparteilicher Verband vertritt der BdVM die Interessen der Vertriebsmanager gegenüber Regierungen und Parlamenten. Er bündelt Meinungen, unterstützt die Willensbildung innerhalb des Berufsstandes und verleiht Vertriebsverantwortlichen Gewicht.

## 7 Service

Als Dienstleister bietet der BdVM seinen Mitgliedern ein umfangreiches Serviceangebot: Jobbörse, Informationsbroschüren, Veranstaltungen auf regional- und Bundesebene, sowie eine dritte Plattform zum Kontaktaustausch (BdVMnet).

## 8 Internationalität

Der BdVM behält bei all seinen Aktivitäten stets eine europäische Perspektive im Blick, fördert aktiv Vernetzung und Wissensaustausch auf internationaler Ebene und steht im Kontakt mit anderen Organisationen für Vertriebsmanagement.

## 9 Ausbildungsstandards

Der Verband setzt sich für die Förderung von Ausbildungsstandards bei Nachwuchskräften ein.

**Kontakt:** Lisa Reuter

**E-Mail:** [info@bdvm.eu](mailto:info@bdvm.eu)

**Tel.:** 030 / 84 85 97 300

# DIE SERVICEBROSCHÜREN DES BUNDESVERBANDES DER VERTRIEBSMANAGER

## Customer Relationship Management: Der Auswahlprozess im Fokus

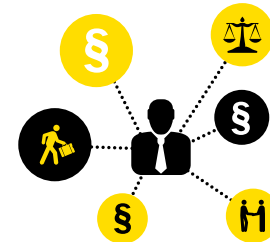
Ansätze und Anregungen von der ersten Idee bis zum Projektstart



## Performance im Vertrieb Essentials der Verhandlungs- technik



## Vertriebsrecht: Haftungsfallen für Vertriebsmanager



Mehrmals im Jahr veröffentlicht der Bundesverband der Vertriebsmanager Servicebroschüren, die Sie über aktuelle Themen im Vertrieb kurz und knapp informieren. Dabei sind wir stets daran interessiert, Themenschwerpunkte zu wählen, die für Sie relevant sind. Den Auftakt unserer Servicereihe macht das Thema „Customer Relationship Management: Der Auswahlprozess im Fokus“ (1.) Weitere Exemplare zu den Themen (2.) „Performance im Vertrieb. Essentials der Verhandlungstechnik“ und (3.) „Vertriebsrecht. Haftungsfallen für Vertriebsmanager“ können Sie in Kürze online unter [www.bdvm.eu/informationmaterial](http://www.bdvm.eu/informationmaterial) kostenfrei bestellen.

Ihr Thema ist noch nicht dabei? Die Geschäftsstelle freut sich über Ihre Vorschläge und Ideen unter [info@bdvm.eu](mailto:info@bdvm.eu).

Weitere Informationen zu den Leistungen des BdVM finden Sie unter: [www.bdvm.eu](http://www.bdvm.eu)

# ANTWORTFAX 030 / 84 85 92 00

oder per E-Mail an [info@bdvm.eu](mailto:info@bdvm.eu)

Ich bin hauptberuflich als Vertriebsmanager in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig und möchte **persönliches Mitglied im BdVM** zum Mitgliedsbeitrag von 120 Euro pro Kalenderjahr werden.

Ich bin Mitglied im BdVM und möchte kostenfrei folgendes Informationsmaterial per Post bestellen:

**Servicebroschüre Nr. 1 „Customer Relationship Management“**

**Servicebroschüre Nr. 3 „Vertriebsrecht“**

**Servicebroschüre Nr. 2 „Performance im Vertrieb“**

**Ich möchte zukünftig den Newsletter des BdVM erhalten.**

Ich interessiere mich für den BdVM. Bitte lassen Sie mir unverbindlich weitere Informationen zukommen.

Name, Vorname

Geburtsdatum

Adresse (privat)

E-Mail (privat)

Telefon (privat)

Arbeitgeber

Funktion / Stellung

Adresse (dienstlich)

Telefon/-fax (dienstlich)

URL des Arbeitgebers

E-Mail (dienstlich)

Rechnungsadresse:  dienstlich  privat

Bezahlung:  per Rechnung  per Bankeinzug

**Bankeinzug:** Hiermit ermächtige ich Sie widerruflich, den von mir zu entrichtenden Mitgliedsbeitrag bei Fälligkeit zu Lasten meines Kontos durch Lastschrift einzuziehen.

Konto-Nr.

Bankinstitut

Bankleitzahl

Wenn mein Konto die erforderliche Deckung nicht aufweist, besteht seitens des kontoführenden Kreditinstituts keine Verpflichtung zur Einlösung. Teileinlösungen werden in Lastschriftverfahren nicht vorgenommen.

Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BdVM e. V. in der jeweils gültigen Fassung an. Ausführliche Informationen zur Satzung und Beitragsordnung des BdVM e. V. sowie zur Mitgliedschaft finden Sie auf [www.bdvm.eu](http://www.bdvm.eu). **Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BdVM e. V. erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).** Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BdVM e. V. nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliederschäftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

**Ich bestätige meine Angaben mit meiner Unterschrift.**

Datum, Unterschrift



**BdVM**

Bundesverband der  
Vertriebsmanager

**Oberwallstraße 24  
D-10117 Berlin**

**Tel +49 (0) 30 / 84 85 97 300**

**Fax +49 (0) 30 / 84 85 92 00**

**[info@bdvm.eu](mailto:info@bdvm.eu)**

**[www.bdvm.eu](http://www.bdvm.eu)**