

HAUFE.online**training** 

BAUMGARTNER  **PARTNER**
performance management worldwide

HAUFE.

Dr. Friedrich A. Fratschner

**„Vertriebsvergütungssysteme
zukunftsicher ausgestalten“**

Ihr Referent



Dr. Friedrich A. Fratschner

- Herr Dr. Friedrich A. Fratschner (friedrich.fratschner@baumgartner.de) ist Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner sowie Mitbegründer von www.hronlinemanager.com.
- Herr Fratschner berät seit mehr als 20 Jahren sehr erfolgreich Unternehmen zu allen Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements.
- Daneben betreut Herr Fratschner das Bundesfamilienministerium (BMFSFJ) im Projekt Lohngleichheit (**Logib-D**)
- Vor seiner Tätigkeit bei Baumgartner & Partner seit 2003 war Herr Fratschner u. a. bei PriceWaterhouseCoopers (pwc) in der Geschäftsleitung der Vergütungsberatung strata GmbH tätig.

Gliederung

Inhalte	Seite
Einleitung	4
Stellenwertigkeit und Karrieresystem im Vertrieb	6
Modellüberlegungen/-bewertungen zur var. Vergütung	13
HR Online Manager	37
Kontaktdaten	38

Ist im Vertrieb wirklich alles anders?

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

Fokussierung auf die Treiber für exzellente Performance im Vertrieb

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)

Leistungs-Umfeld

Klarheit von Zielen, Strategien und Anforderungen („sollen“)

Leistungs-Klarheit

Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

Leistungs-Bereitschaft

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

Leistungs-Fähigkeit

Perspektiven bei der Gestaltung wertorientierter Vertriebs- Vergütungssysteme

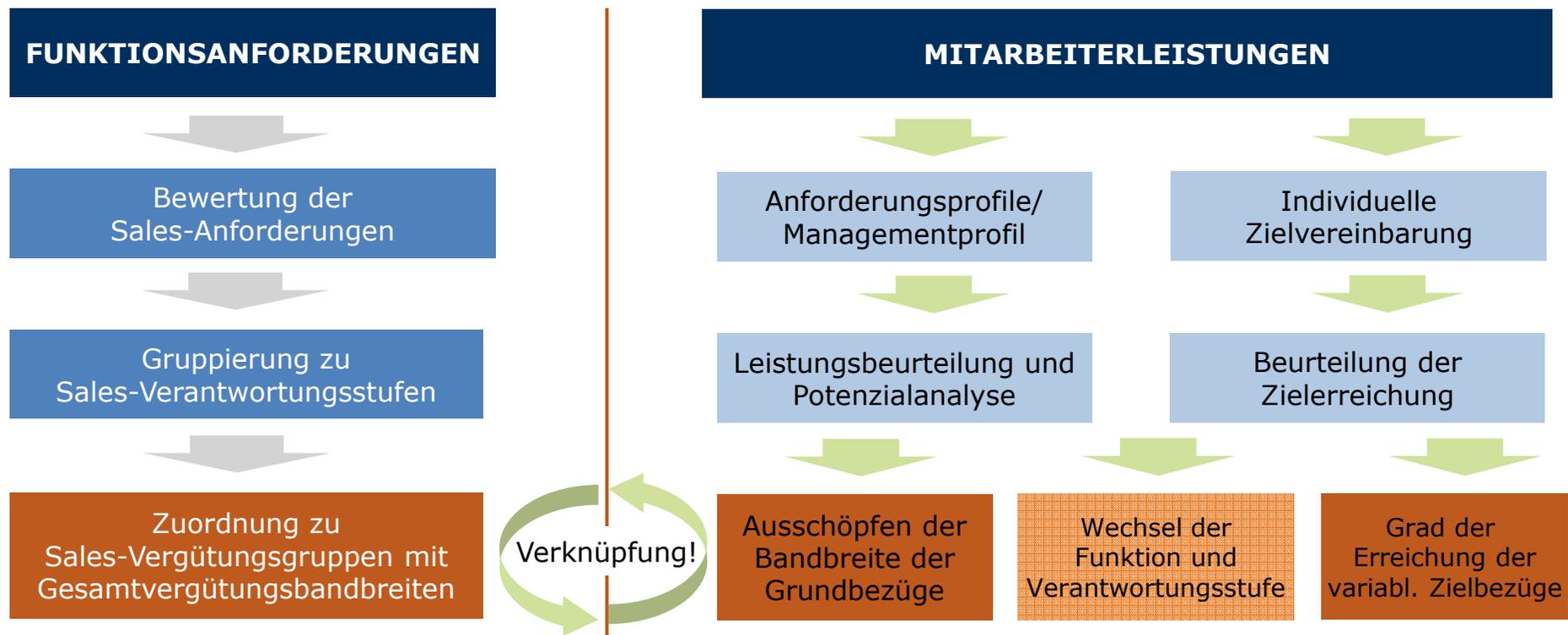
Sales-Funktionsstufen und Vergütungsrichtlinien für Grundgehalt und var. Vergütung bilden einen transparenten und nachhaltigen Rahmen für nachhaltig flexible Vertriebs- Vergütungsentscheidungen



Stellenbewertung liefert Grundlage für Performance Management

Stellenbewertung

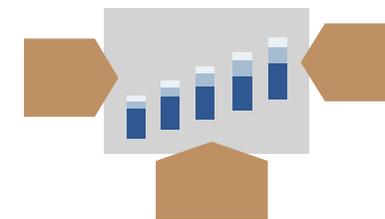
Leistungs- und Kompetenzbeurteilung/ Zielvereinbarung und Zielerreichungsbeurteilung



Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Zeitgemäße Bewertungskriterien und Differenzierungen fördern hohe Akzeptanz

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



Charakteristika der Methodik:

- strategiekonform
- stellenbezogen
- mitarbeiterneutral
- pragmatisch
- wenig aufwendig
- intern / extern vergleichbar
- nachvollziehbar
- leicht zu pflegen
- gute Akzeptanz

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Zeitgemäße Definitionen additiver Skalen mit geometrischer Punkteverteilung

Erläuterungen zur Bewertungsskala

Fachkompetenz

Dieses Kriterium beschreibt die erforderliche Breite und Tiefe des geschäftlichen und fachlichen Wissens sowie Art und Umfang der einschlägigen fachlichen Erfahrungen als Voraussetzungen, um eine bestimmte Stelle ausfüllen zu können.

Die erforderliche Fachkompetenz umfasst vor allem funktional-methodisches Know-how. Die erforderliche Business-Kompetenz bezieht sich insbesondere auf fachliches Wissen über Märkte, Branchen, Technologien und Produkte. Beide Dimensionen sind wichtige Voraussetzungen zur Erfüllung des Stellenauftrags und zur Erarbeitung von Problemlösungen. Der Denkrahmen und Schwierigkeitsgrad von Aufgabenstellungen und geforderten Problemlösungen wird später bewertet.

Als Indikatoren der geforderten geschäftlich-fachlichen Breite und Tiefe dienen die üblicherweise erforderliche Ausbildung inkl. EDV und Sprachkenntnisse sowie die durchschnittliche Zahl an Berufsjahren, die - im Anschluss an die Ausbildung ggf. in unterschiedlichen Funktionen - auf die zu bewertende Stelle vorbereiten.

Anforderungen an Sprach- und EDV-Kenntnisse			
Level	Sprachkenntnisse (z. B. Englisch)	PC-Anwendungen (z. B. Excel, Powerpoint)	EDV-Programme (z. B. SAP, Peoplesoft)
14		Grundkenntnisse	Teilweise einfache Bedienung
16	Grundkenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse	Grundkenntnisse
19	Erweiterte Grundkenntnisse	Profunde Kenntnisse	Erweiterte Grundkenntnisse
23	Profunde Kenntnisse		Profunde Kenntnisse

Anforderungen an formale Ausbildung und Berufserfahrung (in Jahren)				
Level	Abgeschlossene Ausbildung	Berufsbegleitende Qualifizierung	Fachhochschulabsolvent	Universitätsabsolvent
1	Abschluss	-	-	-
6	2 - 4	-	-	-
19	5 - 6	Abschluss	-	-
23	7 - 8	2 - 3	Abschluss	-
27	> 8	4 - 5	2 - 3	Abschluss
32	-	> 5	4 - 6	2 - 3
37	-	-	> 6	4 - 6
44	-	-	-	7 - 10
52	-	-	-	11-15
61	-	-	-	> 15

Ausbildungstiefe und Anzahl Jahre Berufserfahrung

Level	Definition	Erläuterung
10	Grundkenntnisse: Einfache stellenbezogene Grundkenntnisse, die durch eine einfache formale Einweisung und/oder durch Übung am Arbeitsplatz vermittelt werden können.	<ul style="list-style-type: none"> sehr einfache Mitarbeiter- und Assistenzfunktionen kurzfristig (in Stunden oder Tagen) erlernbar und durch einfache Anweisungen zu vermitteln
12		
14	Fachliche Grundkenntnisse: Fachliche Kenntnisse für einfache oder standardisierte Arbeitsvorgänge, die durch einen Anlernprozess, eine kurze, einfache Einarbeitung und/oder durch praktische Erfahrung am Arbeitsplatz gewonnen werden. Einfache PC-Kenntnisse und EDV-Bedienung.	<ul style="list-style-type: none"> einfache oder standardisierte Tätigkeiten 1 bis 2 Jahre systematische Einarbeitung am Arbeitsplatz Grundkenntnisse in PC-Anwendungen teilweise einfache EDV-Bedienung
16		
19	Qualifizierte Fachkenntnisse: Praktische oder methodische Fachkenntnisse, die durch eine qualifizierte Berufsausbildung und anschließende Berufspraxis gewonnen werden. Profunde PC-Kenntnisse, erweiterte EDV-Anwendungs- und Fremdsprachenkenntnisse (Englisch) werden i. d. R. vorausgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung plus 2-4 Jahre Erfahrung nach der Ausbildung profunde Kenntnisse PC-Programme erweiterte EDV-Anwendungskenntnisse erweiterte Fremdsprachenkenntnisse (i. d. R. Englisch)
23		
27	Fortgeschrittene Fachkenntnisse: Fortgeschrittene Fachkenntnisse, die entweder durch eine methodisch-praktische Berufsausbildung mit Zusatzqualifikation und intensive praktische Erfahrung oder durch ein Fachhochschulstudium erworben werden.	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossene Berufsausbildung (z. B. Versicherungsaufwärtin) plus 7-8 Jahre ansteh. Erfahrung oder berufsbegleitende Qualifizierung (z. B. Versicherungsfachwirt) plus 2-3 Jahre Erfahrung nach diesem Abschluss oder Fachhochschul-Studium direkt nach Abschluss
32		
37	Grundlegende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge auf Basis einer Universitätsausbildung oder der methodisch-praktischen Aspekte eines Fachgebietes auf Basis einer eher praxisorientierten Ausbildung mit umfassenden praktischen	<ul style="list-style-type: none"> Universitäts-Studium plus 2-3 Jahre anschließende Erfahrung (Sonderfall: Jurist/2. Staatskammern direkt nach Abschluss) oder Fachhochschulstudium mit 4 Jahren Erfahrung oder Versicherungsfachwirt plus 5 Jahre Erfahrung (nach der Ausbildung) in verschiedenen Funktionen
44		
52	Ausgereifte Spezial- oder Breitenkenntnisse: Beherrschung der fachlich-theoretischen Zusammenhänge und ausgereiftes wissenschaftlich-methodisches Handlungskomplexer Arbeitsbereiche: Spezialisierungsgebiete (Wissenschaft) oder Integration einiger Fachgebiete (Wissensbereiche)	<ul style="list-style-type: none"> Fachprofil mit theoretischem Hintergrundwissen oder Generalist in verschiedenen herausgehobenen Funktionen oder hochgradiger Spezialist auf einem Fachgebiet (z. B. Universaldienst plus 7-10 Jahre Erfahrung nach Abschluss)
61		
72	Herausragende Spezial- oder Breitenkenntnisse: Herausragende, umfassende Beherrschung eines Fachgebietes in Theorie und Praxis (Top-Spezialist) oder Integration vieler Fach- bzw. Geschäftsgebiete mit großer Wissensiefe (Top-Generalist)	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top Management (Wissensbreite) z. B. in der Führungsposition nationaler Großunternehmen oder Top-Spezialist / "Fachguru" mit herausragender, anerkannter Fachautorität auf einem Spezialgebiet (Wissensiefe) i. d. R. sind >15 Jahre Erfahrung nach dem Studium erforderlich
85		
100	Weitweit herausragende Kenntnisse / Erfahrungen: Umfassende Erfahrungen in der Führung von Weltkonzernen oder weltweit nahezu einjährige Fach-Kenntnisse (nicht Management-Kenntnisse) auf einem strategisch wichtigen, i. d. R. naturwissenschaftlichen Forschungsbereich.	<ul style="list-style-type: none"> Top-Generalist im Top Management von Weltkonzernen oder Top-Spezialist als weltweit führende fachlich-wissenschaftliche Autorität; derzeit hohe Anforderungen an eine Spezialisten-funktion werden z. B. in weltweit führenden bzw. strategisch sehr wichtigen Forschungsbereichen gestellt

Konzept Einführung
Beschreibung und Interpretation des Skalenkonzepts

Individualisierbare Standarddefinitionen

Erläuterungen
Organisatorisch und begrifflich auf den individuellen Unternehmenskontext zugeschnitten

Geometrische Skalierung
Steigende Punktdifferenzen und Zwischenwerte für Nuancierungen

Stellenbewertung, Eingruppierung und Gehaltsanalyse

Vorformulierte Skalen von der niedrigsten bis zur höchsten Anforderungsstufe garantieren schnellen Einsatz der Bewertungssystematik bei hoher Akzeptanz

Erläuterungen zur Bewertungsstufe

Denkrahmen/Problemlösungsbreite

Dieses Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.

Das Kriterium Denkrahmen beschreibt die intellektuellen Anfordernisse einer Stelle, einen gegebenen Denkraum durch analytisches und kreatives Denken zu füllen. Die Bewertung erfolgt hier unabhängig davon, inwieweit über das Stellen auch eigenverantwortlich entschieden werden darf. Die Entscheidungskompetenz wird später bewertet.

Der Denkrahmen einer Stelle und die damit korrespondierende Breite geforderter Problemlösungen werden bestimmt durch die:

- Abgrenzung von Zielen und Aufgabengebieten,
- Standardisierung und Modifikation von Arbeitsabläufen und -methoden,
- Identifikation, Analyse und Bewertung zugänglicher Lösungsalternativen,
- Entwicklung von neuen Lösungskonzepten.

Je höher die Standardisierung ist und je größer die Zahl betreffender Alternativen und bewährter Alternativen, desto enger ist der auszufüllende Denkraum, je freier die Ziele und Vorgaben für die Suche, Analyse und Bewertung von Lösungsalternativen oder für die Entwicklung von neuen Lösungskonzepten gesteckt sind, desto freier ist der auszufüllende Denkraum. Unabhängig von dem stellenspezifischen Denkraum werden Verbesserungsanforderungen eines unternehmerischen Denkens in jeder Stelle gefordert.

Die Bewertung des Denkrahmens folgt nicht zwingend der Hierarchie. Stellenverschiebungen hierarchischer Ebenen können im Unternehmen durchaus gefordert, den gleichen Denkraum auszufüllen. Vom organisatorischen Konzept her ist es jedoch nur sehr selten vorfindbar, dass eine untergeordnete Stelle gefordert ist, in einem ebenso weit oder gar weiter gesteckten Rahmen zu denken als übergeordnete Stelle.

Zur Plausibilitätsprüfung sollten auch die Anforderungen an Welt- und Erfahrung (Kriterien A, B und C) herangezogen werden. Wenn an eine Stelle bezüglich nur geringe Anforderungen gestellt werden, kann es nicht sinnvoll sein, ihr einen breiten Denkraum zuzuweisen - und umgekehrt.

Level	Definition	Erläuterung
10	Das Kriterium beschreibt die Breite des auszufüllenden Denkrahmens für die Identifikation und Entwicklung von Vorgehensweisen, Konzepten und Strategien zur Lösung der übertragenen Aufgaben und Problemstellungen im Rahmen übergeordneter Vorgaben.	
12		
14		
16		
19		
23		
27		
32		
37		
44		
52		
61		
72		
85		
100		

Business - & Fachkompetenz

Level	Definition	Erläuterung
10		
14		
19		
23		
27		
32		
37		
44		
52		
61		
72		
85		
100		

Das anforderungsgerechte Vertriebs-Karrieresystem

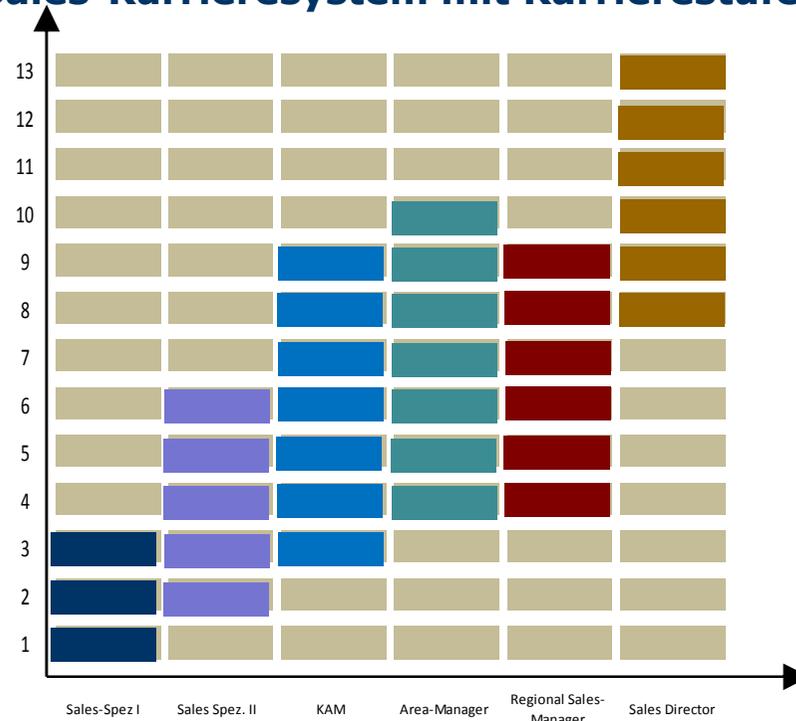
Klare Entwicklungsstufen mit definierter Stellenwertigkeit und Leistungsbeitrag

- Über einen Quervergleich aller Sales-Stellen erhalten Sie einen Vergleich der Anforderungswerte der Stellen von der niedrigsten bis zur höchsten Stellenwertigkeit und können diese durch die Bildung von Clustern (Stellenwertgruppen/Grades) in ein anforderungsgerechtes Karrieresystem vom jr. Sales-Mitarbeiter über den KAM bis zur Sales-Führungskraft überführen.

Der Quervergleich

Punkte	Verantwortungs-Stufe/Grade	Quervergleich nach Funktionsfamilien (Job Families)				
		Job Family 1	Job Family 2	Job Family 3	Job Family 4	Job Family ...
		Quervergleich nach Bereichen				
		Sales 1	Sales 2	Sales 3	Sales 4	Sales 5
		Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle
154	Sales 6	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle
134	Sales 5	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle
133 123		Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle
122	...	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle
...		Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle	Stelle Stelle

Sales-Karrieresystem mit Karrierestufen



Grundgehalt als Leistungsäquivalent

- Das Angebot von (anforderungs- und marktgerechten) Grundgehaltsbändern, in denen sich Sales-Mitarbeiter leistungsorientiert entwickeln können ist eine in anderen Funktionen bekannte und anerkannte Vorgehensweise. Nur in Sales wird oft alleine auf die variable Vergütung geschaut, obwohl viele Sales-Mitarbeiter in der Grundvergütung gegenüber anderen gleichwertigen Stellen keine Nachteile mehr besitzen.
- Lösungsansatz:
 - Konzentrieren Sie nicht die gesamte Diskussion auf die Bonus-/ Provisionszahlungen sondern klären Sie an erster Stelle, welche Leistung Sie erwarten und welche Grundgehalts-/ Bonusperspektiven damit zusammenhängen.
 - Die für die Grundgehaltszahlung erwartete Leistung muss sich auch im Sales-Vergütungssystem inhaltlich abbilden.
 - Jeder Mitarbeiter muss wissen, welche Leistung/welcher Erfolg qualitativ wie quantitativ für das Grundgehalt geleistet werden muss. Denn Grundvergütung ist mehr als eine Gegenleistung für bereitgestellte Zeit. Eine Partizipation „...ab dem ersten Euro“ steuert damit leider konsequent in die falsche Richtung.
 - Sollte „die angenommene Leistung für das Grundgehalt“ nicht erbracht werden, so ist – selbst wenn die kfr. Kürzung von Grundbezügen nicht möglich ist – das Grundgehaltsentwicklungspotential einzuschränken. Daneben sollte im Feedback ausgewiesen werden, welcher Anteil der Grundvergütung „geleistet“ wurde und welcher nicht.

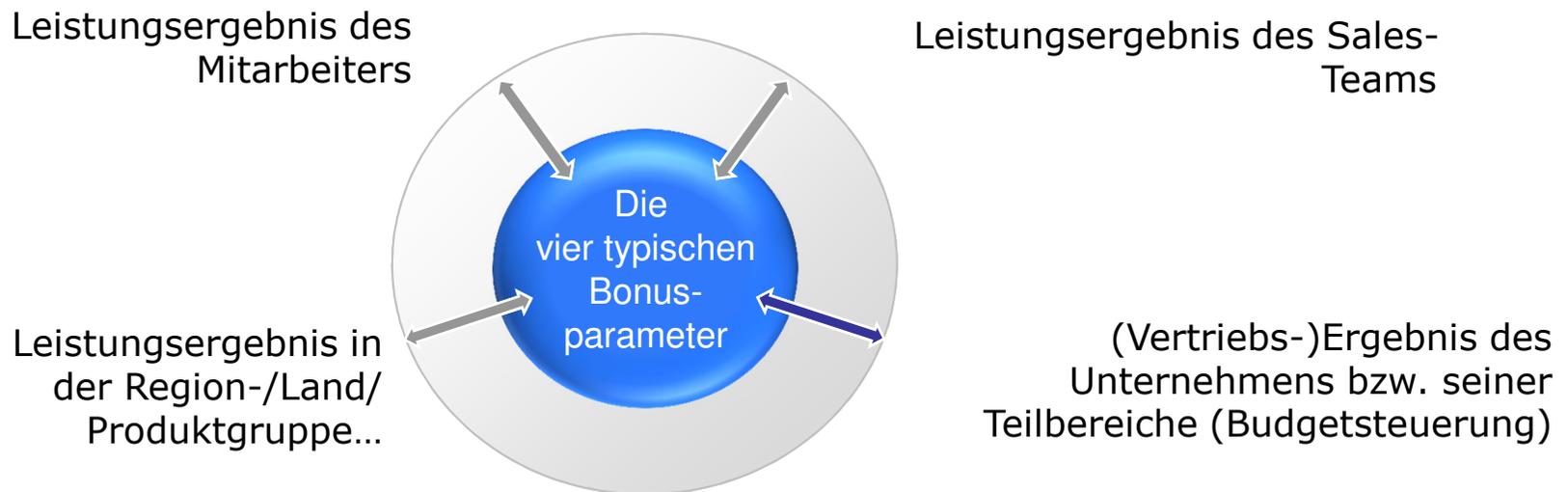
Grundsätzliche Modellüberlegungen zur variablen Vergütung

Anforderungen an die Bestimmungsgrößen

- Welche Bestimmungsfaktoren der variablen Vergütung werden den Anforderungen am ehesten gerecht?
- Einfach, d. h.
 - leicht verständlich und kommunizierbar
 - transparent im Sinne von messbar, nachvollziehbar sowie "beurteilbar/beobachtbar"
- Steuerbar im Sinne
 - einer ergebnisabhängigen Personalkostenentwicklung
 - von Kostenkontrolle
- Durchgängig
 - bezogen auf die Anwendung in allen Unternehmensbereichen (z.B. Ergebnisfaktor Unt.)
 - bezogen auf die Anwendung auf verschiedene Sales-Mitarbeitergruppen
- Strategiekonform
 - Unterstützung der strategischen Unternehmens- und Vertriebsziele
- Vertraglich klar regelbar
 - eindeutige vertragliche Regelung
 - Dokumentierbarkeit von Bonuschancen und -risiken
- Wettbewerbsfähig
 - mit Blick auf die Chance attraktiver variabler Vergütungsniveaus bei entsprechenden Ergebnissen

Mehrdimensionale Einflussfaktoren auf die variable Vergütung

- Moderne variable Vergütungssysteme im Vertrieb bilden die Quellen des Ergebnis- und Leistungsbeitrages
 - des Sales-Mitarbeiters
 - der Vertriebs-Gruppe
 - der Region-/des Landes oder der Produktgruppe
- ab und ergänzen diese um weitere budgetsteuernde Ergebniselemente (z.B. Vertriebsergebnis des Unternehmens)



Alleinige Messbarkeit als Irrweg?

- Sie kennen die Definition, dass Ziele „SMART“ sein müssen. Dabei steht „M“ für „Messbar“. Der Buchstabe „B“ für „Beurteilbar“ kommt in dieser Definition nicht vor.
- Dies führt leider dazu, dass aus Sicht vieler Anwender Vertriebs-Ziele alleine messbar sein sollen (Vermeidung von Subjektivität). Doch gerade mit dieser Definition öffnet sich ein weiter Manipulationsspielraum für Mitarbeiter die alleine quantitative Ziele (unter Missachtung der qual. Nebenbedingungen) „pushen“.
- Und die alleinige Messbarkeit der Skalierung (50% bis 150%) führt nachweislich zu einer Fehlsteuerung. Lösungsansatz
 - **Vertrauen Sie nicht länger auf die alleinige Messbarkeit und die angestrebte Vermeidung von Subjektivität.**
 - **Vertrauen Sie vielmehr darauf, dass anspruchsvolle Ziele „messbare“ und „nicht messbare“ Zielaspekte vereinen müssen.**
 - **Fordern Sie Ihre Sales-Führungskräfte auf, sich der Beurteilung mehrdimensionaler Ziele zu stellen. Denn dies muss der Führungsanspruch sein.**
 - **Glauben Sie nicht daran, dass eine alleinige „Prozentskalierung“ die Wahrheit unterstützt. Vielmehr führt genau dies oft zu einer Fehlbeurteilung eindimensionaler Ziele. Denn Sie erreichen genau das Gegenteil von dem was Sie erreichen wollen.**
- **Deswegen: Um eine umfassende Beurteilung der Ziele zu erreichen, sollten qualitative Ziele konsequent einbezogen werden.**

Zielbestimmung aus den Vergangenheitsdaten?

- 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 ansteigenden Soll-Vorgaben während bei sog. Schlechtleistern die (z.B. regionalen) Ziele von Jahr zu Jahr immer vorsichtiger angesetzt werden.
- Wenn das historische 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:
 - 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 und gepflegtes CRM-System.
 - Notwendig ist damit, 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.

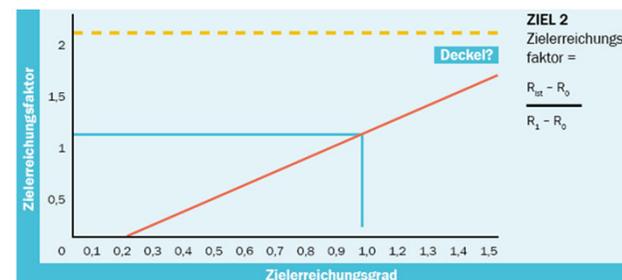
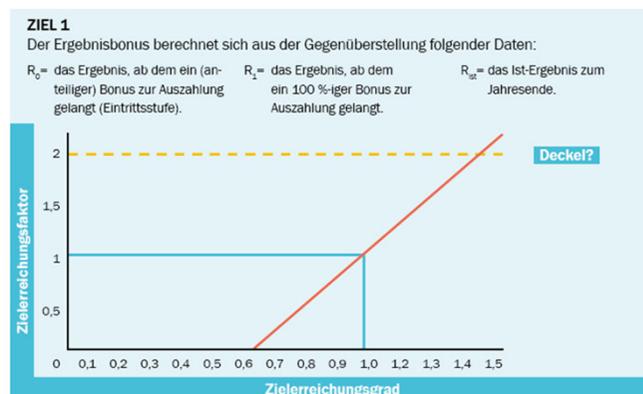
Teamziele. Sinnvoll oder Flucht vor der Komplexität des Individualbeitrages?

- In einem wettbewerbsintensiven und komplexen Vertriebsumfeld sind Mitarbeiter zunehmend von anderen Mitarbeitern/Kollegen abhängig.
- 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.
- Natürlich macht es Sinn Teamziele für Vertriebseinheiten zu definieren. Dies fördert den Austausch und sorgt für die konsequente Umsetzung von best-practice im Sales-Mitarbeiterteam.
- Teamziele sind aber zwingend zu differenzieren von den auf individuelle Leistung ausgerichteten Zielvereinbarungssystemen, die auf anspruchsvolle Zielvereinbarungen mit Sales-Spezialisten und/oder Sales-Führungskräften ausgerichtet sind
- Lösungsansatz
 - Klären Sie explizit, „ob“ und vor allem „wie“ Sie Teamziele im Vertrieb anwenden wollen. Als individuelle „Zielvereinbarungen“ scheiden Teamziele im engeren Sinne aus, da das jeweilige Teamziel nicht zur Anwendung kommt, wenn sich ein Partner im Team nicht darauf „vereinbaren“ will (Es gibt keine kollektive Vereinbarung!)
 - Vielmehr sollten Teamziele konsequent als „Ergebnisbeitrag von Vertriebseinheiten“ in die Leistungs-/Ergebnisbeurteilung einfließen.

Atmende Eintrittswertfestlegung bei stabilem Ziellevel

- In vielen Unternehmen wird immer wieder versucht, die unterschiedliche Risikoneigung der Mitarbeiter im System abzubilden. Dies gelingt zumeist nicht, da (gleiches Potential unterstellt) die Zielwerte nicht von Mitarbeiter zu Mitarbeiter variieren können und auch nicht sollten (Basis: Unternehmensplanung)
- Damit die Diskussion über Zielwerte nicht zum Basar verkommen empfehlen wir Modelle, die die Eintrittswerte der var. Vergütung variieren, ohne den Zielwert anzupassen.

 - Wird ein niedriger Eintrittswert gewählt fängt die variable Vergütung langsamer an zu „laufen“ und steigt bei Zielüberschreitung nur geringfügig an.
 - Wird ein hoher und damit anspruchsvoller Eintrittswert gewählt, steigt der Leistungsfaktor und damit 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“. Und dies ohne den Zielwert anzufassen!!



Partizipation oder Zielbonus?

- Die Anwendung von Provisionen mit starren Bezugsverhältnissen zur Basisgröße (z.B. x% von Umsatz(*)/DB) führt zu Nachteilen und unterstellt oft ein Kontinuum der Aufwände/Ergebnisse ((*) auf die Risiken der umsatzorientierten Steuerung wird hier nicht eingegangen)
- Zumeist nennt aber jeder Vertriebsverantwortliche sehr schnell Umsatz/DB-Grenzen, ab denen eine Leistung aus seiner Sicht als gut oder sehr gut zu bewerten sind. Diese wichtigen Zielwerte werden in Provisionssystemen systematisch nicht abgebildet.
- Dies spricht eindeutig für Zielbonusmodelle. Denn im Rahmen eines Zielbonusmodells kommunizieren Sie nicht nur den Umsatz/DB-Betrag, der bei 100%iger Zielerreichung zu erreichen ist, sondern auch alle Beträge bei Über-/Unterschreitung sowie die damit zusammenhängende variable Vergütung.
- Daneben gilt:
 - 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 auch im vollen Umfang an „windfall profits“
 - 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.

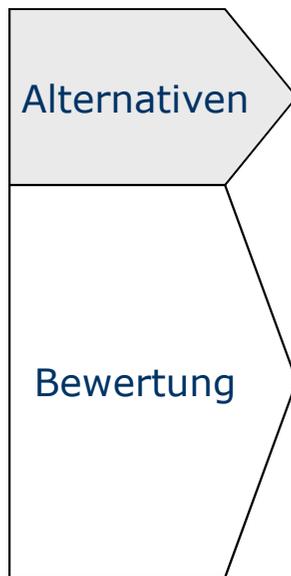
Verknüpfung von Grundgehalt und Bonuschance

- Viele variable Vergütungssysteme sind oft als prozentualer Anspruch in Relation zum Grundgehalt (x% Bonus von X TE Grundgehalt) aufgebaut. Dies erscheint oft am einfachsten.
- Verknüpfen Sie die Bonuszahlung bei 100%-Zielbetrag nicht prozentual mit dem Grundgehalt. Denn 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 eigenständig zu steuern.
 - Zweitens wird ein „wertfreier Prozentsatz“ kommuniziert statt die „Euro-Summe“ die dahintersteht. Da aber jeder Mitarbeiter für sich berechnet, wie viel denn 30% des Grundgehaltes (als Zielbonus) sind, kann nur empfohlen werden, direkt den Euro-Betrag bei 100 % Zielerreichung zu kommunizieren.
 - Daneben gilt generell: Kommunizieren Sie Euro-Beträge statt Prozentzahlen. Und dies gilt egal ob es sich um den „Bonus in Relation zu den Grundbezügen“ handelt oder um den „Bonuswert bei Erreichung der Ziele“.
- Die nachfolgende Seite stellt die Verknüpfungsalternativen von Bonus und Grundbezüge dar.

Verknüpfung von Grundgehalt und Sales-Bonuschance



Verknüpfung des Zielbonus mit den Verantwortungsstufen



X Euro	X %-Grundgehalt	X %-Satz vom Midpoint des Grundgehaltsbandes	X - Y Euro (oder X - Y % vom Grundgehalt)
Eindeutig und transparent Hoher Anreiz für Mitarbeiter mit niedriger Lage im Grundgehaltsband Keine Flexibilität	Eindeutig und transparent Keine Flexibilität Automatische Erhöhungen durch Kopplung an Grundgehalt	Eindeutig und transparent Zielt auf den Ausgleich von Grundgehalts-Unterschieden über den Zielbonus ab Automatische Erhöhungen durch Kopplung an Grundgehalt	Weniger transparent Verwerfungen können aufgefangen werden Flexibilität Kein Automatismus in der Zielbonusentwicklung

short term und long-term

- Mitarbeiter müssen erkennen, wie sich dauerhaft gute Leistung lohnt und entsprechend bestrebt sein diese dauerhafte Guteistung zu erreichen. Denn jedes Unternehmen ist bestrebt Mitarbeiter zu binden, die dauerhaft gute Leistung erbringen.
- Drücken die Vertriebsvergütungssysteme dies aus? Zumeist nicht und wenn, dann nur im Rahmen einer unterjährigen (monatlichen) Bonusbank (meist um Schwankungen im Jahresverlauf aufzufangen) und damit eher um Schlechtleistungen oder Krankheit o.ä. entgegen zu wirken.
- Ziel muss es aber sein, den dauerhaft starken Mitarbeitern eine zusätzliche Chance zu bieten.
- Dabei sind die long-term-Optionen für Guteleister vielfältig:
 - (1) Mittelfr. Anstieg im Grundgehalt im Rahmen vorab definierter Grundgehaltsbänder
 - (2) Erhöhung des Zielbonus im Kontext eines Zielbonusbandes bei Zielüberschreitung über mehrere Jahre
 - (3) Zeitverzögerte Auszahlung von Bonusbestandteilen über eine mehrjährige Bonusbank mit vorab definierten Eingriffsregeln (bei Abfall der Leistung)
 - (4) Gewährung einer teilweisen Absicherungskomponente bei mehrjähriger Topleistung (wirkt wie Grundgehaltserhöhung – nur „atmend“ und nicht mit neuem Besitzstand)
- Dauerhaft gute Leistung wird doppelt/besonders belohnt. Und das Gegenteil gilt ebenso.

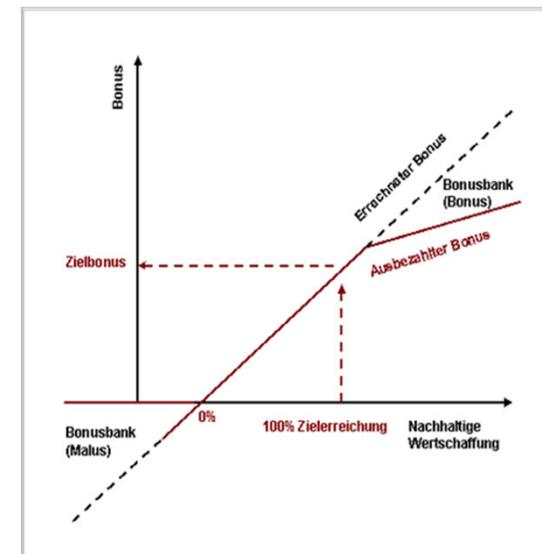
Eine long-term-Komponente am Beispiel der Zielbonussteuerung

- Mitarbeiter mit langfristiger Leistungsentwicklung entwickeln sich im Zielbonus (nicht nur im Ist-Bonus), während weniger erfolgreiche Mitarbeiter „stehen bleiben“ bzw. der Zielbonus im Folgejahr (bis zu einem definierten Mindestbetrag) reduziert wird.

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

Die Bonusbank als long-term-Komponente

- Bonusbeträge der Vorjahre werden einbehalten und können – abhängig von der Leistungs- und Ergebnisentwicklung des aktuellen Jahres – zeitverzögert ausgezahlt werden.
- Dieses Modell lässt sich
 - auf Monatsbasis ausführen (Bonus/Malus unterj./ Auszahlung zum Jahresende)
 - auf Jahresbasis ausführen. Dabei überwiegen zwei Optionen
 - Auszahlung in den folgenden Jahren abhängig vom Ergebnis des jeweiligen Jahres
 - Auszahlung in Folgejahr (z.B. X+3) abhängig von eher langfristigen Zielen oder dem mittelfristigen Verbleib in einem Ziel-Korridor
 - Daneben sind vielfältige Spielarten umsetzbar in Abhängigkeit von der Entwicklung einzelner Ergebniswerte



Exkurs: Der langfristige Zielkorridor

- Viele Unternehmen sind bestrebt, eine long-term-Ausrichtung im Sales-Bonussystem zu verankern (vgl. Bonusbank). Dies hat aber zumeist bilanzielle Implikationen die oft nicht gewünscht sind.
- Um bilanzielle Implikationen zu vermeiden, muss
 - eine langfristige Trendausrichtung in das System aufgenommen werden
 - ohne mehrjährige bilanziell wirksame Verpflichtungen (Rückstellungen) einzugehen.
- Ein Modell um dies zu erreichen ist der „mehrjährige Zielkorridor,“ dessen Erreichung jährlich mit „Einmalzahlungen“ honoriert wird („Ergebnisse liegen im Trend“ veranlasst Einmalzahlung von X TE).
- Der Gedanke dabei ist einfach: Sollten sich die Kennzahl(en) „im Trendkorridor“ befinden, erhält der Sales-Mitarbeiter eine Einmalzahlung, fallen die erreichten Ist-Daten unter den Ziel-Trend, entsteht kein bzw. ein niedrigerer Anspruch (was bei Überschreitungen zu tun ist (u.U. Multiplikator x) hängt vom jeweiligen Unternehmen ab. Sofern diese Modelle auf die Zielerreichung „im Trendkorridor“ als optimales Maß der Ressourcenallokation ausgerichtet sind entfällt auch dann eine Auszahlung).
- Zu beachten ist aber, dass dieses Modell immer nur „Gutergebnisse“ honoriert ohne „Defizitergebnisse“ wirklich zu sanktionieren. M.a.W. das Modell atmet immer nur nach oben.

Multi-Channel Vertrieb als Komplexitätstreiber

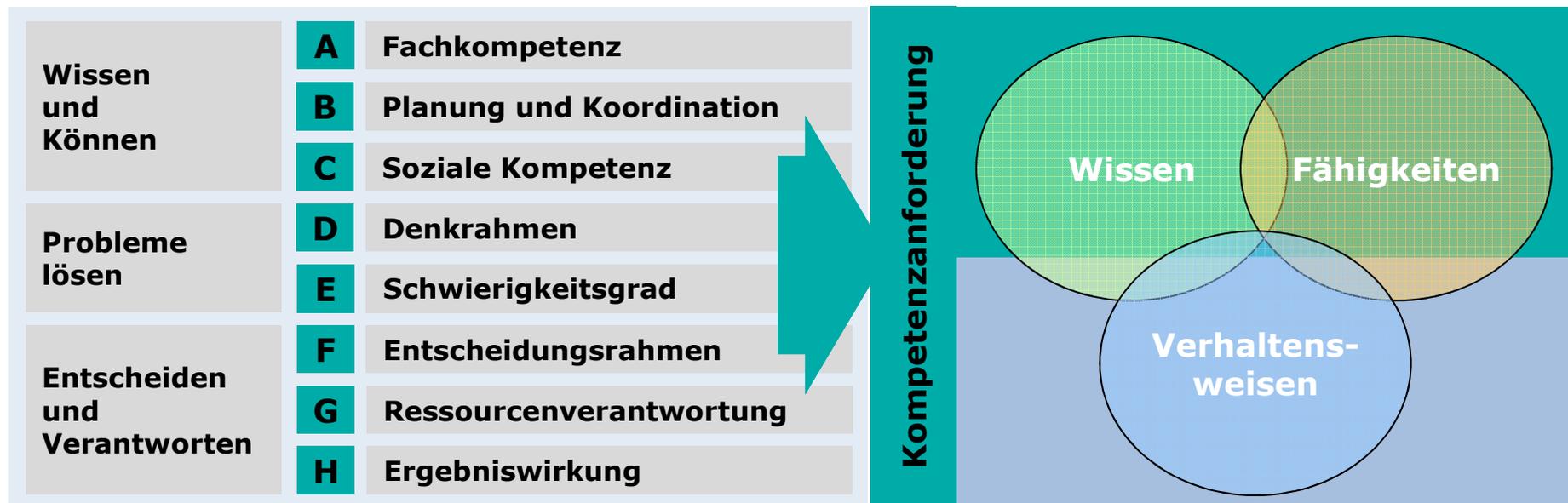
- Multi-Channel Vertrieb sorgt für ein völliges Umdenken im Kontext von variablen Vergütungssystemen, die die individuelle Zurechenbarkeit von Verkaufs-Ergebnissen weiter abnimmt.
- Dies führt zu folgenden Wechselwirkungen
 - Es lässt sich nicht klar ableiten, durch welchen Mitarbeiter die Umsätze in den Kanälen initiiert wurden
 - Langfristiger Erfolg wird wichtiger als kurzfristige Ergebnisse
 - Kundenbetreuung wird immer wichtiger, da der Vertriebsmanager u.U. auch Umsätze betreut (online, überregionaler Umsatz/Reimport...) die nicht durch seinen Kanal erreicht wurden.
 - Provisionssätze fallen aufgrund des wettbewerbsintensiven und margenschwächeren Geschäfts
 - Die Bereitschaftskosten im Vertrieb steigen
- Dies ist der Moment, an dem viele Provisionssysteme scheitern und nur eine ganzheitliche Vergütung für Ergebnisse über Einzelleistungsträger hinweg zum Ziel führen kann. Die Bedeutung von Competencies wird dann immer höher.

Competency-Management im Vertrieb

- 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 Entscheiderebene 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.
- Dies hat zur Folge, dass die maximal möglichen Potenziale und Marktanteile nicht erreicht werden, da Umsätze und Deckungsbeiträge „verschenkt“ werden.
- Bisher gab es kein Konzept, die hohen Erfolgsquoten der Spitzenkräfte zu „kopieren“ und auf andere Verkaufsgebiete zu übertragen. Die Konzepte scheiterten aus folgenden Gründen:
 - die Erfolgsstrategien der eigenen Key Account Manager sind nicht bekannt,
 - unterschiedliche Erfolgsquoten werden auf regionale Besonderheiten bezogen,
 - die Potenziale sind 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.

Competency-Management im Vertrieb

- Die Anforderungskriterien einer Stelle können verhaltensspezifisch ergänzt und operationalisiert werden.



Competency-Management im Vertrieb

Hauptkriterium	Subkriterien
Fachkompetenz	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, Multiplikation von Wissen
Planungskompetenz	Eigenplanung, Schnittstellenkompetenz, Termineinhaltung (Verlässlichkeit), Arbeiten unter Belastung ...
Soziale Kompetenz	Überzeugen, Motivieren, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie, Transformation von Fachwissen ...
Problemlösungskompetenz	Erkennen von Problemen, Lösen von Problemen, Vernetzung erkennen, Innovation, Strategieumsetzung ...
Entscheidungskompetenz	Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit, Verantwortungsübernahme, Verständlichkeit, Konsequenzen ...
Sonst. Werte	Loyalität, Verlässlichkeit, ...

Competency-Management im Vertrieb

- Das erweiterte Competency-Modell definiert für jede der vier Parameter die spezifischen Competencies im Rahmen eines modularen Ansatzes.

Funktionsfamilie

Sales

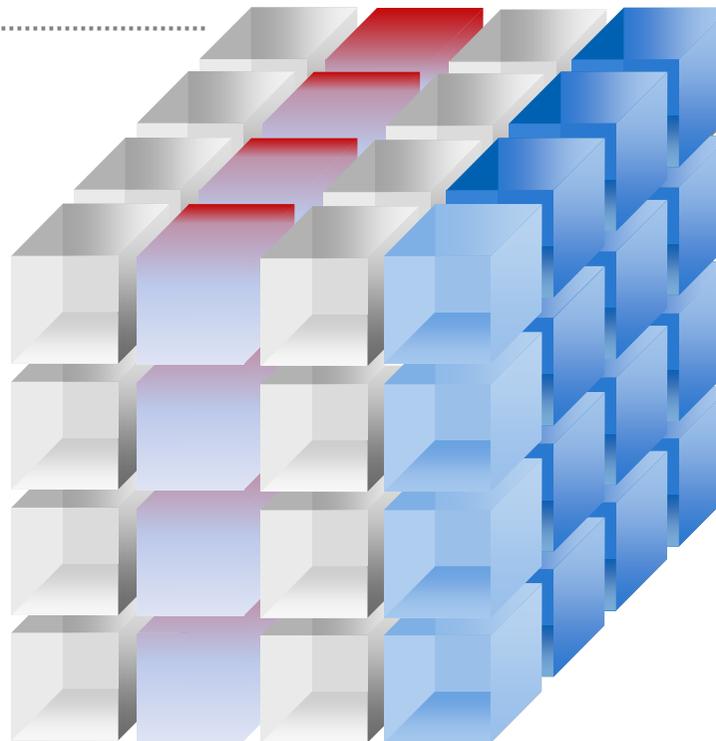
Einkauf
Logistik
HR

...

Kultur

Werte
Grundsätze
Umgang miteinander
Nachhaltigkeit

...



Rolle (nach Karrieresystem)

Jr. Verkäufer
KAM
Sales-Manager
Sales Director

Geschäftsfeld

Produktgruppe A
Produktgruppe B
Serviceleistungen

...

Verknüpfung der Bonuskomponenten

- Geht man davon aus, dass verschiedene Ziele auf verschiedenen Ebene abgebildet werden, so stellt sich sofort die Frage der Verknüpfung der Bonuskomponenten.
- Die meisten Systeme vertrauen dabei auf eine additive Verknüpfung, indem die verschiedenen Ziele bzw. Zielkategorien (zumeist prozentual) auf 100% gewichtet werden (50% ind. Ziele, 30% Ziele der nat. Vertriebseinheit, 20% Vertriebsziele international).
- Der additive Aufbau der Ziele hat dabei für den Mitarbeiter den Vorteil, dass die einzelnen Komponenten sich nicht gegenseitig beeinflussen. Aus Unternehmenssicht kann das eklatante Probleme mit sich bringen, da bei Zielverfehlung der nat. und intern. Ziele immer noch 50% (x individuellem Zielbonus) erzielt werden können
- 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 individuellen Zielerreichung >x einen „Zuschlag“ von 20% auf Ihren Bonus erhalten.
- Dieser Ansatz führt beide Modelle in Ihrer Wirkung wieder zusammen

Verknüpfung der Bonuskomponenten (II)

- Grundsätzlich sollte der Bonus über Ergebnis-/Leistungsfaktoren ermittelt werden, die auf einen Zielbonus (bei 100% Zielerreichung aller Kriterien) wirken.
- Der Bonus kann u.a. auf Basis folgender Modelle ermittelt werden. Basis hierfür sind immer der Zielbonus (ZB) sowie der Ergebnis-(oder Leistungs-)Faktor (F)

Multiplikative Verknüpfung

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

Additive Verknüpfung

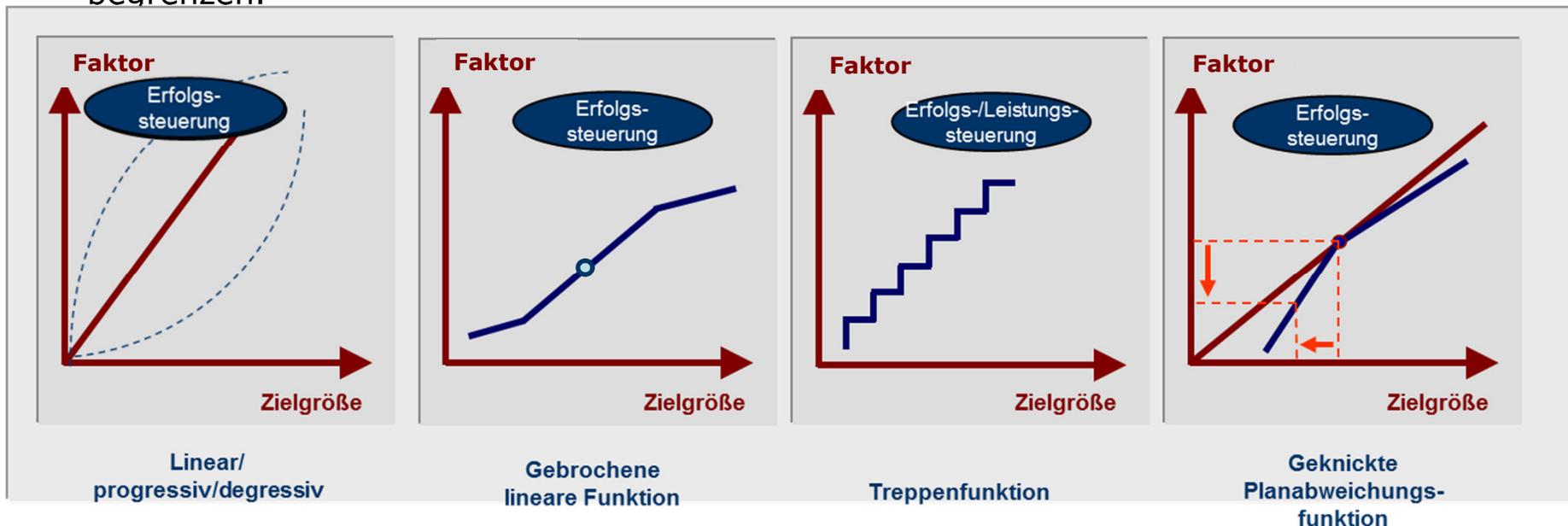
$$\text{Bonus} = \left[\text{Individueller Zielbonus } Z_L \times \text{Sales-Zielerreichungsfaktor } L \right] + \left[\text{Ergebnis-Zielbonus } Z_E \times \text{Regional-/Produkt-/Unternehmensfaktor } E \right]$$

Additive/Multiplikative Verknüpfung

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

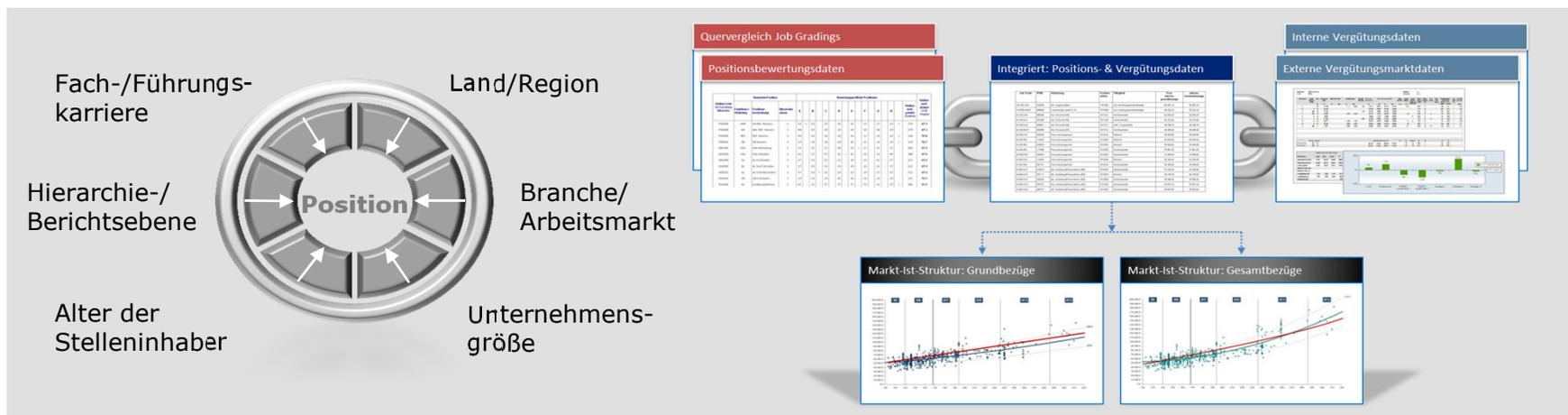
Funktionsverläufe für Erfolgs- und Leistungsindikatoren

- Die Funktionsverläufe können vielfältig und je nach Zielkriterium unterschiedlich sein.
- Der lineare Funktionsverlauf stellt die einfachste Berechnungsbasis dar, entfernt sich hinsichtlich der Wirkung aber oft am weitesten von der Realität.
- In Frage kommen grundsätzlich die nachfolgend dargestellten Funktionsverläufe. Im Mittelunkt stehen jeweils die drei Eckwerte Eintrittswert, Zielwert und Max-Wert (Deckelung), wobei der Cap nach Würdigung durch den Beirat oder anderer Gremien aufgehoben werden kann. Damit kann der Cap – muss aber nicht – die Auszahlung begrenzen.



Marktgerechtigkeit der Sales-Vergütung

- Die Marktgerechtigkeit der Sales-Vergütung steht im Vergleich zu vielen anderen Stellen aufgrund der ausgeprägten Erfolgs-/Leistungskomponente immer wieder im Mittelpunkt.
- Hierbei kann festgestellt werden, dass Nachteile der Sales-Mitarbeiter im Grundgehalt der Vergangenheit angehören. Denn inzwischen wird (bei gleicher Stellenwertigkeit) im Vertrieb ein vergleichbares Grundgehalt wie in anderen Funktionen gezahlt. Wenn nicht unmittelbar, dann doch zumindest durch Absicherungen, Abschläge etc.
- Die variablen Zahlungen sind dagegen deutlich stärker ausgeprägt und umfassen den Faktor zwei bis drei (abhängig von Stellenwert und Vertriebsform) im Vergleich zu vergleichbaren Nicht-Vertriebs-Stellen.
- Weitere Informationen zur Marktvergütung erhalten Sie unter www.hronlinemanager.com



Was Sie final beachten müssen...

- Vergüten Sie konsequent Mehrwert und keine Tätigkeiten/Aktivitäten.
- Sorgen Sie dafür, dass die Kriterien der Leistungsbewertung /Ziele keine Fehlsteuerung zulassen. Führungskräfte/Mitarbeiter die das System bewusst „manipulieren“ verlieren die Bonusberechtigung.
- Gestalten Sie das System nach einfachen, einheitlichen Grundregel. Versuchen Sie nicht im Systemansatz jeder Funktionalität gerecht zu werden.
- Achten Sie auf eine professionelle Kommunikation und beachten Sie die Qualitätssicherung.
 - Schlechte Kommunikation kann das beste System ruinieren.
 - Systeme ohne Qualitätssicherung und Quervergleiche müssen scheitern.
- Stellen Sie sicher, dass die Führungskräfte die Systeme einheitlich umsetzen. Nicht (nur) durch Schulung sondern durch immer wiederkehrende Kommunikation der zu erreichenden Systemziele sowie der (bereits) erreichten Ziele.
- Machen Sie nicht einfach das was andere auch machen. Hinterfragen Sie, was Sie im Hinblick auf das Sales-Bonussystem tun und fragen Sie sich immer wieder ob das was (und wie) Sie (es) tun für Ihr Unternehmen zielgerichtet ist.
- Und zuletzt: „Vergeuden“ Sie keine Bonuszahlung an Mitarbeiter, die nichts besonderes leisten. Wenn Sie dies tun, ist Ihr System nicht leistungsgerecht bzw. Sie schädigen die wirklichen Top-/Gutleister.

Exkurs: HR Online Manager

- Ob Stellenprofilerstellung, Eingruppierung, verhaltensgerechte Formulierung der Competencies oder aktuelle Marktvergütung.
- Mit „HR Online Manager“ können Sie alle Schritte online realisieren und dieses Tool für die dauerhafte Umsetzung von Karriere- und Vergütungssystemen bestmöglich nutzen. Die Baumgartner & Partner-Stellenbewertung ist online hinterlegt. Dies sorgt für Anforderungsgerechtigkeit und saubere Stellenprofile mit einer Vielzahl von Vorlagen zu den Aufgaben und Zielen von über 100 Stellen.
- Zudem können Sie Ihre Soll-Eingruppierungen auch bei neuen/veränderten Stellen jederzeit online verlässlich überprüfen und hunderte von Competency-Ausprägungen nutzen (www.hronlinemanager.com)



PRODUKTE

STELLENPROFIL ONLINE	EINGRUPPIERUNG ONLINE	COMPETENCY ONLINE	COMPENSATION ONLINE
 Exakte Stellenprofile analytisch ermitteln und auf hunderte von Stellenprofilvorlagen und Prüftexte zugreifen... → MODUL ANSEHEN	 Anforderungsgerechte Eingruppierung in Flächen-/Haustarifvertrag einfach und zuverlässig auf Knopfdruck prüfen... → MODUL ANSEHEN	 Per Knopfdruck Zugriff auf tausende von Competency-Beschreibungen für alle Stellenebenen erhalten... → MODUL ANSEHEN	 Aktuelle Marktvergütung für Deutschland, Schweiz und Österreich (DACH) auf Basis der ermittelten Stellenwerte ... → MODUL ANSEHEN

Gutschein für Haufe-Kunden:

- **1 Stunde kostenfreie Beratung telefonisch oder Webinar zu Ihrem (Sales-) Vergütungssystem**

Rufen Sie uns an oder senden Sie uns eine E-Mail an:

Dr. Friedrich A. Fratschner

Baumgartner & Partner
Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18

20253 Hamburg

Tel.: 040 28 41 64 – 22
Fax: 040 28 41 64 – 11

friedrich.fratschner@baumgartner.de

Fordern Sie noch heute Ihre Unterlagen an

- BPM-Servicebroschüre
 - BdVM-Servicebroschüre
 - Unterlage „Competency-Systeme zielsicher gestalten“
 - Unterlage „Anwendungsfehler in Zielvereinbarungssystemen vermeiden“
 - Testzugang zu „HR Online Manager“ zum Aufbau moderner Stellenprofile, Eingruppierungsklarheit, Competencies und Marktvergütung
 - „HR One page“: 20 Kurz-Stellungnahmen im Kontext eines erfolgreichen „Leistungs- und Vergütungsmanagement-systems“
 - Weitere Themen
- -----

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

In Kürze in Ihrer Mediathek unter www.haufe.de/online-training

- Video-Aufzeichnung des Seminars
- FAQ-Liste