

# 10 Gründe warum Provisionen im Vertrieb oft zu einer Fehlsteuerung führen

von Friedrich A. Fratschner

12.03.2018 (<https://www.vertriebsmanager.de/ressort/gruende-gegen-provision-im-vertrieb>)

***Viele Unternehmen verwenden Provisionssysteme im Vertrieb. Die Zufriedenheit mit diesen Systemen ist zumeist nicht besonders hoch ausgeprägt, aber es herrscht eine angenommene „Alternativlosigkeit“ in der Anwendung dieser Systeme. Warum Unternehmen aber ernsthaft die bestehenden Provisionssysteme in Frage stellen sollten, zeigen die folgenden 10 Punkte.***

von Friedrich A. Fratschner

## 1. Das Business wird immer komplexer

Provisionssysteme eignen sich sehr gut für eindimensionale Vertriebsansätze. Diese sind aber auf dem Rückzug und es wird für Unternehmen immer anspruchsvoller in einem zunehmend komplexen Markt erfolgreich zu sein. Allein Themen wie

- die Verknüpfung von stationärem und digitalem Handel (Multichannel)
- die Bündelung überregionaler Kunden-Einkaufsaktivitäten bei regional aufgestelltem Vertrieb
- das Zusammenspiel aus technischem und kaufmännischem Vertrieb beziehungsweise Innendienst und Außendienst

führt zum automatischen Scheitern vieler Provisionsmodelle beziehungsweise zu einem dauernden „Gegenrechnen“ und „Zurechnen“, was das Vertrauen in die Modelle systematisch schwächt.

## 2. Alleinige Messbarkeit als Irrweg

Provisionssysteme benötigen Zahlen, da die Berechnung auf der Formel „x% von Umsatz/Deckungsbeitrag oder anderen Basisgrößen“ basiert auf rechenbare Größen. Viele Sales-Themen sind aber nicht unmittelbar berechenbar beziehungsweise wirken sich in der Zukunft erst aus. Viele Unternehmen versuchen gegenzusteuern, indem als Nebenbedingungen definiert wird „...was nicht passieren sollte“. Damit richten Sie den Vertrieb aber nur an der Vermeidung von Fehlleistung aus, in keinem Fall verstärken Sie die Gutleistung. Deshalb: Fragen Sie sich doch einmal ob Ihr Provisionssystem wirklich die messbaren und nicht-messbaren Ziele in den Mittelpunkt stellt, die Sie wirklich erreichen wollen.

## 3. Fehlende Zielwerte

Durch die direkte Partizipation in Provisionsmodellen fehlt der Zielbezug des einhundert prozent Wertes. Wenig erfolgreiche Mitarbeiter verdienen weniger, erfolgreiche Mitarbeiter mehr. Nicht mehr oder weniger erreichen Sie mit Provisionen. Damit optimiert jeder Account Manager die Ergebnisse an seinem Anspruch und nicht am Anspruch des

Unternehmens. Schwache Regionen mit schwachen Mitarbeitern bleiben schwach, starke Regionen mit guten Mitarbeitern bleiben erfolgreich. Eine Zielwertbetrachtung auf Basis der regionalen (oder Produkt-) Potentiale unterbleibt.

#### **4. Mehr Diskussion um den Provisionsverlauf als um die Businessentwicklung**

Provisionssysteme führen oft zu einer andauernden Anpassungsdiskussion. Dies ist darin begründet, dass man versucht, Situationen im System abzubilden, die das System per se nicht abbilden kann. Insbesondere externe Einflussfaktoren wirken einmal für und einmal gegen den Mitarbeiter. Wenn man versucht, diese im Provisionssystem auszugleichen, kommt es permanent zu Anpassungsdiskussionen. Das dazu führt, dass das Unternehmen statt einer Leistungsdiskussion eine Schuld/Nicht-Schuld-Diskussion führt. Zumal: der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg bekanntlich keine.

#### **5. Oft keine Risikokomponente**

Provisionssysteme bilden nicht ab, welches Risiko der Mitarbeiter auf sich nimmt ein Ziel beziehungsweise den ersten Euro Provision zu erreichen. Verhandelt wird oft intensiv um einen möglichst niedrigen Einstieg des Provisionsstarts (Verlagerung des Risikos auf das Unternehmen) statt einen niedrigen beziehungsweise alternativ anspruchsvollen Provisionsbeginn durch unterschiedliche Provisionssätze systematisch abzubilden.

#### **6. Controlling statt HR-lastig**

Im Mittelpunkt vieler Modelle steht der Controllingansatz des „Messens und Wiegens“. Dies verhindert aber weitere qualitative Themen einzubeziehen, die für die Bemessung variabler Vergütungselemente sehr wohl relevant sein sollten.

#### **7. Zu sehr short-term statt long-term**

Provisionen vergüten zum Zeitpunkt des getätigten Geschäftsabschlusses. Es gibt eine Vielzahl gescheiterter Provisionsmodelle, die immer wieder belegen, dass der vermeintlich erzielte Erfolg langfristig nicht werthaltig war. Oft stellt sich das aber erst nach der Provisionszahlung heraus. Wenn es dann keine „Provisionsbank“ gibt, beginnt eine intensive Diskussion um Gegenrechnung beziehungsweise es wurde im Ergebnis mehr gezahlt als geleistet wurde.

#### **8. Fehlende Berücksichtigung des Grundgehaltes**

Viele Account Manager erhalten ein Grundgehalt und zusätzlich eine Provision. Welche Leistung für das gezahlte Grundgehalt geschuldet wird, wird in vielen Systemen nicht beantwortet. Vielmehr ist das Grundgehalt oft eine Zahlung für die zur Verfügung gestellte Zeit, die Provision eine Zahlung für Leistung. Damit wird aber im Zweifel doppelt vergütet.

#### **9. Keine Verhaltenssteuerung**

Eine Verhaltenssteuerung wird bei Provisionssystemen zwar oft unterstellt (der Account Manager wird schon das richtige Verhalten zeigen, wenn er seine Provision maximieren möchte). Aber im Ergebnis wird doch oft erkannt, dass die Ziele des Unternehmens (langfristiger Erfolg) nicht mit den Zielen des Mitarbeiters (kurzfristige Provisionsmaximierung) übereinstimmen. Diesen Konflikt kann man nur lösen, wenn neben den quantitativen Zielen auch qualitative Verhaltensmerkmale in die Vergütungsbemessung einfließen. Dies bedingt aber, dass nicht jeder Mitarbeiter „...Vertrieb macht wie er möchte“, sondern dass das Unternehmen eine klare Meinung dazu hat, welches Verhalten im Vertrieb dauerhaft zum Erfolg führt.

## **10. Keine Mehrdimensionalität**

Der Markt ist komplex und mehrdimensional und es ist eine Fehlannahme, dieser Komplexität mit eindimensionalen Provisionssystemen zu begegnen. Aus diesem Grunde lautet unsere Frage immer: „Bildet das Provisionsmodell wirklich die Themen ab, die Sie erreichen wollen, oder driften operative Vertriebsziele und Provisions-Vergütungsziele auseinander? Wenn Sie letzteres erkennen müssen Sie gezielt die Themen, die Ihr Provisionsmodell nicht abbildet versuchen, abzubilden. Denn nur authentische Modelle, die wirklich ein Spiegelbild der Marktrealität darstellen, werden langfristig erfolgreiche sein.“

Über den Autor:



**Dr. Friedrich A. Fratschner** ist Geschäftsführender Partner von [Baumgartner & Partner Management Consultants](#) und [HR Online Manager](#).

(vgl. dazu auch „[alle relevanten Vertriebs-Competencies](#)“ im [HR Online Manager](#).  
Testzugang heute noch anfordern)