

<http://www.vertriebsmanager.de/ressort/provisionssysteme-sind-nicht-mehr-zielfuehrend-1741223465>

## **Provisionssysteme sind nicht mehr zielführend**

Variable Vergütungssysteme auf Basis eines Provisionsmodells sind überholt, ist unser Gastautor Friedrich Fratschner überzeugt. Er nennt zehn Gründe, warum die glorreichen Zeiten von Provisionssystemen im Vertrieb vorbei sind und warum ein Umdenken stattfinden muss.

*Von Friedrich Fratschner, Baumgartner & Partner / HR Online Manager*

Die Anwendung von Provisionssystemen im Vertrieb ist weit verbreitet. Die Gründe dazu sind vielfältig und liegen vor allem darin, dass Provisionssysteme vermeintlich „einfach“, leicht zu bedienen, ohne Diskussionen abzurechnen sind und damit der größtmögliche Nutzen aus dem Verkauf dem vermeintlich geringsten Aufwand gegenübersteht.

Dass dem nicht so ist, wissen viele Unternehmen, die unter offensichtlichen Problemen leiden. Da wird für Leistungen gezahlt die – rückblickend – keine sind, monatliche Provisions-Abschlagszahlungen (oft neben einem marktgerechten Grundgehalt) erhöhen den Aufwand von Gegenrechnungen. Und es fließt viel Geld durch das System, ohne dass der angestrebte Mehrwert oder das angestrebte Leistungsverhalten erzielt wird.

Diese Unzufriedenheit mit Provisionssystemen nehmen wir zum Anlass, die Problematik zu analysieren.

### 1. Der eindimensionale Anreiz

Provisionssysteme kommen aus der „alten analogen Welt“, in der wenige Produkte in fest definierten und sich nicht überschneidenden Vertriebskanälen vertrieben wurden. Dies zeigt sich auch am Markt, wo rein provisionsbasierte Strukturvertriebe bis zur Jahrtausendwende umfassend Erfolge feierten. Diese Zeiten gehören der Vergangenheit an. Das heutige Multi-, Cross- oder Omni-Channel-Vertriebsmanagement lässt diese einfache Steuerung nicht mehr zu. Permanent treten Vertriebskanäle in Wettbewerb zueinander und es entsteht jedes Mal die erneute und ermüdende Diskussion in den Unternehmen, wie man diese Situation im Provisionssystem abfedern sollte. Viele Unternehmen scheitern an diesen Fragestellungen und sind deshalb der Provisionsgespräche und -Anpassungen müde, die sich alleine schon aus den drei oft vorherrschenden Vertriebskanälen Regionaler Markt, Großhandel/Großkunden/Reseller und Webshop ergeben.

### 2. Keine Einbeziehung des Grundgehalts als Leistungsäquivalent

Das Ziel Leistungsträger an das Haus zu binden und die Abwanderungsbereitschaft in vertriebskritischen Zeiten zu reduzieren hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass der Grundgehalt einen immer höheren Anteil an der Gesamtvergütung einnimmt. Denn gute Mitarbeiter kann man nicht gewinnen und binden, indem das komplette Vertriebsrisiko bei einem unausgeglichene Chancen-Risiko-Verhältnis auf den Mitarbeiter verlagert wird. Daher und aufgrund des steigenden Anforderungsprofils im Vertrieb – steigen die Grundbezüge im Vertrieb in Relation zu den Gesamtbezügen weiter an. Diese Tendenz sollte dazu führen, dass dem Grundgehalt ein Leistungsäquivalent gegenübergestellt wird. Dem ist oft nicht so. Der Grundgehalt wird nur als Zeit- und nicht als Leistungsäquivalent gesehen. Zudem wird die gesamte Leistungsdiskussion über die Provision ausgetragen. Die Unternehmen wundern sich anschließend, dass die angestrebte Verhaltensänderung nicht eintritt.

### 3. Provision ersetzt Führung?

Provisionen lassen den Mitarbeiter aufgrund der angebotenen Provisionsregeln so leisten, wie das Unternehmen es erwartet. So der weit verbreitete Ansatz. Was aber ist das Ergebnis? Mitarbeiter maximieren ihre Provisionszahlungen indem wichtige und oft nicht direkt messbare Leistungsaspekte vernachlässigt werden. Denn für die Kundenpflege und -betreuung gibt es keine Provision. Ebenso wenig für das Erfragen technischer Neuerungen beim Kunden oder für umfassende Erhebung von Kunden- und Wettbewerbsgegebenheiten. Das Ergebnis: Notwendige Innovationsimpulse aus dem Vertrieb als „Ohr am Markt“ leiden. Eine Schlussfolgerung lautet: Es werden Einmalzahlungen und sonstige Sonderprämientöpfe definiert, wenn der Mitarbeiter das tut was man grundsätzlich sowieso erwarten dürfte. Damit sind wir beim eigentlichen Kern der Provisionssysteme: Dort wo Führung durch Geld ersetzt wird ernten Unternehmen Fehlsteuerung, da jeder Mitarbeiter das System so optimiert, wie es ihm gefällt und nicht wie das Unternehmen es haben möchte.

### 4. Oft keine Sockelwerte

Ein Problem, das viele Provisionssysteme kennzeichnet, ist die Nichteinbeziehung von Sockel- oder Mindestwerten. Für Mitarbeiter mit Grundgehalt kann es nicht sein, dass ab dem ersten Euro der jeweiligen Kennzahl Provisionen gezahlt werden. Die meisten Unternehmen drücken sich aber leider davor exakt zu definieren, welche Mindest-Kenngrößen notwendig sind, um den Grundgehalt abzudecken. In Zeiten in denen oft noch eine anteilige Garantieprovision gezahlt wird – die arbeitsrechtlich oft nicht zurückgefordert werden kann - erhöht sich die Problematik dramatisch.

### 5. Kein hundertprozentiger Zielbezug

Wie kann man Ziele erreichen mit einem System, das keine Zielwerte sondern nur Partizipationsquoten kennt? Provisionssysteme, egal ob progressiv, degressiv, linear oder anderweitig ausgestaltet kennen keinen Zielwert oder vergüten die Erreichung des Zieles nicht besonders. Der Grundsatz lautet, schwache Mitarbeiter werden durch niedrige Provisionen bestraft,

Gutleister durch hohe Zahlungen belohnt. Das erscheint auf den ersten Blick richtig, ist aber unbefriedigend, da Schlechtleister auf Jahre hinweg einen größeren Schaden realisieren als der Betrag, der ihnen aufgrund der Fehlleistung nicht ausbezahlt wurde. Im Ergebnis werden diese Systeme dann sehr teuer. Daraus lässt sich ableiten: Das variable Vergütungssystem muss sich von einem Provisionssystem zu einem Zielbonusssystem wandeln, um diesen Aspekt abzubilden.

#### 6. Keine Abbildung mehrfunktionaler Vertriebsprozesse

Besonders kritisch werden Provisionssysteme immer dann, wenn mehrere Teilnehmer für sich das Recht ableiten an den Deckungsbeiträgen und Kennzahlen beizutragen. Wo sind die Grenzen? Im Außendienst, im Innendienst, im technischen Support? Provisionssysteme führen zu enormen Abgrenzungsproblemen und vernebeln die Sicht auf das Wesentliche. Die Frage muss lauten: Wie viel soll ein Gutleister, egal auf welcher Stelle im Unternehmen verdienen, und wie hoch soll der Bonusanteil und der Absicherungsanteil (Grundgehalt) sein?

#### 7. Problem mit strategischen Veränderungen

Provisionssysteme führen zu fast unüberbrückbaren Differenzen, wenn aus Sicht des Sales-Mitarbeiters die Basis der Provisionen bedroht ist. Deswegen werden organisatorische Anpassungen, Gebietsaufspaltungen oder andere Organisationsmaßnahmen auch zu einer Herausforderung für die Systeme. Im Ergebnis stellt der Provisions-konditionierte Mitarbeiter seine Interessen über die Interessen des Hauses. Und diesbezüglich kann der betroffene Mitarbeiter aus den Veränderungs-Maßnahme oft nur Nachteile erkennen, selbst wenn diese für das Gesamtunternehmen positiv sind.

#### 8. Vertriebsprozess – was bringt den strategischen Nutzen?

Provisionssysteme sind auf die monatliche oder jährliche Erreichung von Ergebnisgrößen ausgerichtet. Langfristige Ansätze fehlen völlig. Oft steht zudem noch die Monatsbetrachtung im Vordergrund. Mit diesem Fokus lassen sich langfristige Ziele nicht erreichen. Auch die Inkaufnahme kurzfristiger Nachteile im Kontext langfristiger Ziele wird der Mitarbeiter ganz anders bewerten als der Arbeitgeber. Fazit: Das unternehmerische Denken der Mitarbeiter kann mit Provisionen meist nicht oder nur ungenügend gefördert werden.

#### 9. Potenzialorientierte Steuerung

Ein wesentlicher Problempunkt von Provisionen im Zusammenhang mit der fehlenden Zielorientierung ist die Nichtbeachtung von Regional- und/oder Produkt-Potenzialen. Potenziale beschreiben einen Soll-Zustand für die Vertriebsplanung. Entsprechende Anreizsysteme nehmen diese Potenziale beziehungsweise die Abweichung zwischen Ist-Daten und Potentialdaten konsequent auf. Provisionssysteme hingegen führen dazu, dass zwar gute Mitarbeiter mehr

verdienen und weniger gute Mitarbeiter weniger erhalten. Die konsequente Potenzialbetrachtung bleibt aber außen vor. Eine konsequente Personalentwicklung bleibt ebenfalls oft aus, da die Minderleistung durch weniger Provisionen bestraft wird. Gute Mitarbeiter bleiben damit (hoffentlich) gut, schlechte Mitarbeiter bleiben aber auch schlecht. Erst mit einem Mitarbeiterwechsel stellt sich oft heraus, welche ein Potenzial eine Region oder ein Produkt gehabt hätte. Dann wurden aber oft viele Jahre verspielt.

#### 10. Verstetigung alter Verhaltensmuster

Die meisten Vertriebsvergütungssysteme bewerten weder konsequent die im Vertrieb relevanten Competencies noch vergüten sie danach. Dabei ist die Formulierung von Sales-Competencies gar nicht schwer. So gibt es u.a. unter [www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com) ein Set an spezifischen Sales-Competencies. Dort werden alle Merkmale aufgezeigt, die gute beziehungsweise herausragende Sales-Mitarbeiter von Normalleistern unterscheiden. In klassischen Provisionssystemen ist aber aufgrund der Partizipationsfokussierung leider kein Platz für Competencies oder eine gezielte Verhaltenssteuerung. Dabei kann man Competencies gezielt in die Steuerung der Grundgehaltsentwicklung als auch der variablen Bezüge einsetzen.

In Zeiten von Multichannelvertrieb ist zumal das Beharren auf alten Verhaltensmustern oft ein Kostentreiber und Effizienzkiller. Wenn Sales-Mitarbeiter heute noch 60.000 Kilometer pro Jahr auf der Autobahn oder ein Vielfaches im Flugzeug verbringen handelt es sich eher um Fernfahrer oder Frequent Traveler als um effiziente Sales-Mitarbeiter.

#### **Zentrale Veränderungsbedarfe**

Die vorstehenden Aspekte zeigen auf, dass ein komplettes Umdenken notwendig ist. Dieses lässt sich in folgenden Punkten zusammenfassen.

##### **1. Zielbonus sowie Leistungs- und Ergebnisfaktor statt Provision**

In den Zielbonus können alle Aspekte einfließen, die aus Sicht des Unternehmens eine Guteleistung im Kontext der variablen Vergütung ausmachen. Unternehmen sind frei, ob sie über Korrekturfaktoren nicht messbare Aspekte aufnehmen. Sie können den Zielbonus beliebig aufteilen – additiv oder multiplikativ – und die dahinter liegenden Algorithmen frei gestalten. Fakt ist, dass „...ein Mitarbeiter den Zielbonus dann erhält, wenn alle dem System zugrundeliegenden Ziele erfüllt sind“. Ein Übertreffen ist genauso möglich wie ein teilweises oder vollständiges Verfehlen. Grundsätzlich sollten die Systeme gedeckelt werden. Natürlich kann man die Deckelung nachträglich aufheben, wenn die (Top-) Leistungen nicht auf Basis von Windfall-Profits entstanden sind.

##### **2. Einbeziehung Grundgehalt und Ziel-Total-Cash-Steuerung**

Das Grundgehalt ist ein Leistungsäquivalent und sollte auch so behandelt werden. Es muss definiert werden, welche spezifischen Vertriebs-Leistungen, messbar und nicht messbar, für die Zahlung des Grundgehaltes herangezogen werden. Die Leistungsdiskussion nur auf die variable Vergütung zu reduzieren ist ein grober Fehler vieler Systeme. Vielmehr muss die gesamte Total-Cash-Zahlung (incl. Grundgehalt) im Vordergrund der Leistungsdiskussion stehen.

### **3. Long term Incentive ergänzt short term Incentive**

Die Ausrichtung auf Monats- und Jahresdaten greift zu kurz. Sales-Vergütungssysteme müssen durch langfristige Aspekte ergänzt werden. Dies kann z.B. am einfachsten durch langfristig sich selbst steuernde Zielboni geschehen. Dabei fällt oder steigt der Zielbonus von Jahr zu Jahr mit langfristiger Gut- oder Defizitleistung. Alternativ bieten sich langfristige Zielkorridore je Merkmal an, deren Verfehlung/Erreichung/Übertreffung kurz- mittel und langfristig vergütet wird.

Dr. Friedrich A. Fratschner

#### **Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH**

Telefon: +49 (40) 28 41 64-22

Mobile:+49 (174) 99 0 99 50

E-Mail: [friedrich.fratschner@baumgartner.de](mailto:friedrich.fratschner@baumgartner.de)

[www.baumgartner.de](http://www.baumgartner.de)

#### **HR Online Manager GmbH**

Telefon: +49 40 2263994 – 0

E-Mail: [friedrich.fratschner@hronlinemanager.com](mailto:friedrich.fratschner@hronlinemanager.com)

[www.hronlinemanager.com](http://www.hronlinemanager.com)