



Stern Stewart Research // Volume 31

Steigerung der Vertriebsperformance durch wertorientierte Vergütung

Vom Umsatzjäger zum Kundenwertmanager

von Martin Cornelius

Executive Summary

Der Vertrieb ist der entscheidende Erfolgstreiber im Unternehmen. Die Einführung neuer Produkte oder eine internationale Expansion sind ohne einen leistungsfähigen Vertrieb zum Scheitern verurteilt. Im krassen Widerspruch zur tatsächlichen Bedeutung steht die traditionelle Steuerung des Vertriebs. Obwohl Umsatzprovisionierungen & Co. massive Fehlsteuerungen verursachen und häufig nur Wertvernichtung produzieren, ist der Glaube an sie ungebrochen.

Voraussetzung für einen schlagkräftigen Vertrieb ist ein Vergütungssystem, das die richtigen Anreize setzt. Die Lösung liegt im Ausbau eines wertorientierten Vergütungssystems, welches die Stellgrößen berücksichtigt, die vom Vertriebsmitarbeiter beeinflusst werden können und die im direkten Zusammenhang mit der Wertsteigerung im Unternehmen stehen.

Allzu häufig werden Vertriebsressourcen in nicht Wert schöpfenden Tätigkeiten verschwendet. Notwendig ist die Identifikation der profitablen Kunden aus Gesamtunternehmenssicht. So wird die Lenkung von Vertriebsressourcen in Kunden ohne Wertpotenzial vermieden, und der Vertrieb konzentriert sich auf die Gewinnung und Sicherung profitabler Kunden.

Falsche Anreize im Vertrieb

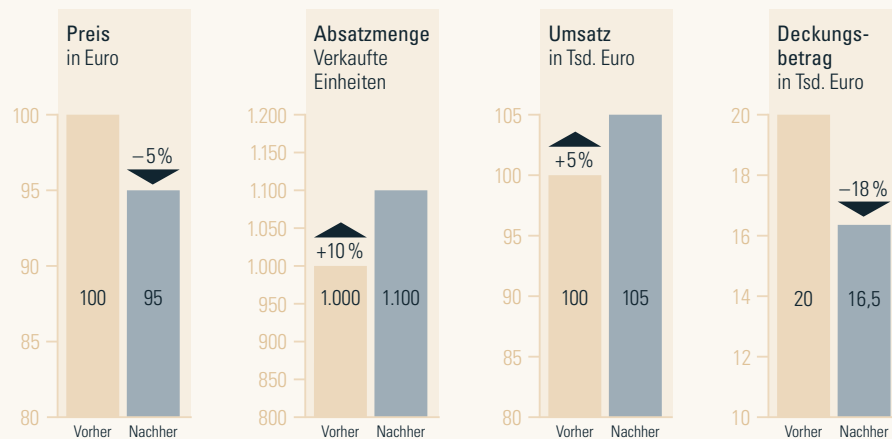
Die moderne Ausgestaltung der Vergütungssysteme im Vertrieb steht in vielen Unternehmen zur Diskussion. Zu oft basieren die Vergütungssysteme auf klassischen Umsatzprovisionen. Der Umsatz, entweder je Mitarbeiter oder pro Produkt oder Kunde, ist mit über 50 Prozent die am häufigsten verwendete Zielgröße im Vertriebsaußendienst deutscher Unternehmen.

Umsatzbasierte Vergütungssysteme setzen falsche oder nur kurzfristige Anreize

Kurzfristig stimmt zwar in den meisten Fällen der Gesamtumsatz, langfristig betrachtet entwickeln sich jedoch Ergebnis sowie Produkt- und Kundenstruktur nicht zufrieden stellend: Der Vertrieb konzentriert sich auf die etablierten Produkte und Kunden, während neue, beratungsintensivere Produkte, die höhere Margen bedeuten, nicht ausreichend vermarktet werden. Wozu die Fehlsteuerung im Einzelfall führen kann, zeigt das Praxisbeispiel eines Vertriebsleiters in der Nahrungsmittelbranche, dessen Bonus ausschließlich an der Steigerung des Verkaufsvolumens bemessen wurde. Der Vertriebsleiter schaffte es, die Marktanteile im wettbewerbsintensiven deutschen Lebensmitteleinzelhandel massiv auszubauen und wurde dafür ordentlich belohnt. Der Preis, den das Unternehmen für das hohe Wachstum zahlte, war jedoch hoch: Unprofitable Aufträge wurden aufgrund fehlender Transparenz nicht erkannt, und am Ende musste das Unternehmen wegen massiver Liquiditätsprobleme veräußert werden.

Am Beispiel einer Preisreduzierung um 5 Prozent wird deutlich, dass trotz der Steigerung des Absatzes um 10 Prozent und des Umsatzes um 5 Prozent massive Werte vernichtet werden: Bei einer Deckungsbeitragsmarge von 20 Prozent würde der Deckungsbeitrag um 18 Prozent fallen. Die Preismaßnahme hätte sich aus Unternehmenssicht nicht gelohnt. Selbst wenn Vertriebsmitarbeiter keine Preisentscheidungen treffen, werden andere „teure“ Hebel eingesetzt, um den Kunden zum Kauf zu bewegen. Ein Beispiel dafür ist ein Konsumgüterhersteller, bei dem der Vertrieb Rabatte für große Losgrößen gewährt und gleichzeitig dem Kunden unter der Hand mehrfache kleinere Lieferungen zusagt und damit höhere Logistikkosten verursacht.

Beispiel Ergebnisverlust durch umsatzbasierte Provisionssysteme:



Gegenteilige Wirkung: Eine Preisreduzierung um 5 Prozent führt zwar zu Absatz- und Umsatzsteigerungen, der Deckungsbeitrag allerdings bricht ein

Richtige Performancegrundlage für den Vertrieb definieren

Grundprinzip: Direkte
Beteiligung am
Unternehmenserfolg

Ein wirksames Vergütungssystem im Vertrieb motiviert zu unternehmerischem Handeln. Ein erfolgreiches Beispiel ist Franchising: Unternehmen wie McDonald's oder Obi basieren auf der Übernahme eines bestehenden Geschäftsmodells durch einen selbstständigen Unternehmer. Dieser führt das Unternehmen sehr häufig zu überdurchschnittlichem Wachstum und Profitabilität. Natürlich lässt sich dieses Geschäftsmodell nicht überallhin übertragen. Das Grundprinzip – die direkte Beteiligung am Erfolg des Unternehmens – lässt sich allerdings in allen Industrien anwenden: Ein ideales Vergütungssystem macht die Vertriebsmitarbeiter zu Mit-Unternehmern.

Entscheidend ist es, den Unternehmenserfolg konkret für den Vertrieb zu definieren. Im Vordergrund müssen die Werttreiber stehen, die der Vertrieb direkt beeinflussen kann und die gleichzeitig im direkten Zusammenhang zum Unternehmenswert stehen. Ein Muss dabei ist die Integration von Ertragskomponenten wie Deckungsbeitrag oder Ergebnis sowie von beeinflussbaren Vermögenskomponenten wie Forderungen oder Vorräten. Idealerweise werden diese Komponenten zum Wertbeitrag (z. B. EVA®) des Unternehmens oder des Geschäftsbereiches kombiniert. Auf diese Weise denkt der Vertrieb unternehmenswertorientiert, und Produkte werden nicht vorrangig über den Preis verkauft. Unrentable Umsätze werden eingestellt und der Stellhebel der Zahlungskonditionen wird ebenfalls stärker berücksichtigt.

Konkrete Definition des Unternehmenserfolges für den Vertrieb

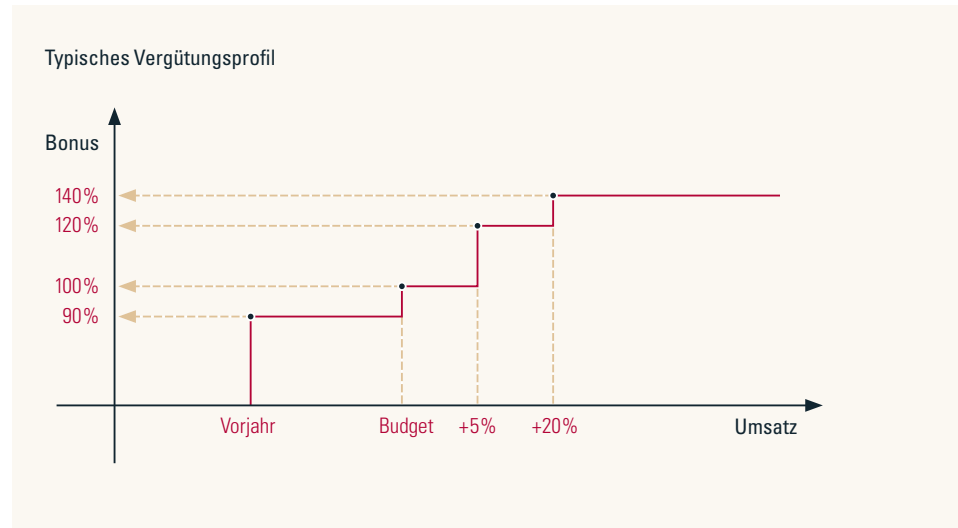
Bruttoumsatz – Erlösschmälerung (Rabatte) = Nettoumsatz – Materialkosten – Fertigungskosten = Deckungsbeitrag I – Direkt zurechenbare Kosten • Vertriebskosten (Gehälter, Spesen, Kommunikation) • ... = Deckungsbeitrag II	Direkt zurechenbare Vermögenspositionen: Forderungen + Vorräte = Investiertes Kapital
	Deckungsbeitrag II – Kapitalkosten (Investiertes Kapital × Kapitalkostensatz) = Wertbeitrag / EVA®

Durch eine Kombination von Zielen lassen sich übergeordnete Bereichs- und Unternehmensziele in die Performancegrundlage einbeziehen. Im Rahmen von weiteren persönlichen Zielen können individuelle Schwerpunkte gesetzt werden, insbesondere um den zukünftigen Unternehmenserfolg sicherzustellen. Beispiele hierfür sind die Kundenzufriedenheit oder der Verkauf neuer ertragsstarker Produkte, um die Kundenorientierung und den Produkt-Kundenmix zu verbessern und zukünftige Erfolge sicherzustellen.

Ambitionierte Ziele setzen

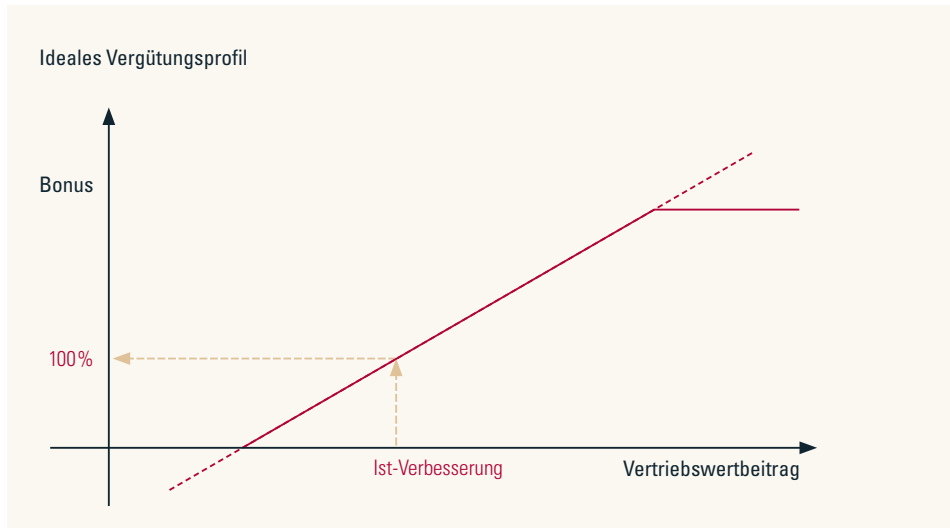
Neben der richtigen Performancegrundlage sind ambitionierte Ziele entscheidend für den Erfolg des Vergütungssystems. Weit verbreitet – weil besonders einfach – ist die Provision, bei der die Bonushöhe im direkten Verhältnis zur Performancegrundlage steht. Der Vertriebsmitarbeiter erhält einen Prozentsatz X vom Deckungsbeitrag oder Wertbeitrag als Provision. Die Höhe des Bonus des Mitarbeiters hängt unmittelbar von seiner Leistung und der Markt- und Wettbewerbssituation ab. Anders wird bei einem Prämiensystem/Zielbonussystem bei hundertprozentiger Erreichung aller Ziele der Zielbonus erreicht. Der Vorteil des Prämiensystems gegenüber dem Provisionsmodell liegt darin, dass konkrete Zielvorgaben gemacht und verschiedene Zielarten miteinander kombiniert werden können. Dies gilt insbesondere für die persönlichen Ziele, an denen nicht direkt partizipiert werden kann, wie zum Beispiel die Kundenzufriedenheit oder die Anzahl der Neukunden.

Unternehmerische Anreizwirkung fördern



Massive Fehlsteuerung durch traditionelle Prämiensysteme

Die Bewertung der Zielerreichung beim Prämiensystem kann linear, progressiv, degressiv oder mit stufenweisem Verlauf der Bonusgerade verlaufen. Letztere hat den Nachteil, dass an den Knickstellen deutliche Fehlanreize entstehen können. Im Beispiel werden bei Erreichen des Vorjahresumsatzes 90 Prozent des Bonus gezahlt. Bei Verfehlen dieses Zieles würde kein Bonus gezahlt. Deshalb wird der Vertriebsmitarbeiter um „jeden Preis“ versuchen, zusätzlichen Umsatz zu generieren. Der Preis dafür sind großzügige Rabatte oder Zahlungskonditionen und somit oft unrentable Umsätze. An den weiteren Stufen werden jedes Mal, wenn die nächste Stufe nicht mehr erreichbar erscheint, Umsätze zurückgehalten. So hat zum Beispiel der Vertrieb eines Gartengeräteherstellers in einer Vertriebsregion den Verkauf von Oktober bis Dezember deutlich reduziert, nachdem die Jahresziele bereits erreicht waren. Die Stufen im Vergütungsprofil führen daher zu gravierenden Fehlsteuerungen.



Ein wertorientiertes Vergütungsprofil verzichtet auf Stufen in der Bonusgerade und auf eine Begrenzung nach oben und unten. Alle denkbaren Zielerreichungsfaktoren errechnen sich aus der Funktion der Bonusgerade. Wesentlicher Vorteil ist, dass auch bei Übererfüllung des Zieles weiteres Geschäft generiert wird, weil der Vertrieb am zusätzlichen Ergebnis partizipiert. Bei anspruchsvollen Zielen sollte die Bonusgerade sehr steil verlaufen, während sie bei leichter zu erreichenden Zielen flacher sein sollte. Sofern eine Deckelung des Systems gewünscht ist, sollte diese nicht zu früh einsetzen.

Wertorientierte Vergütung
fördert Unternehmertum

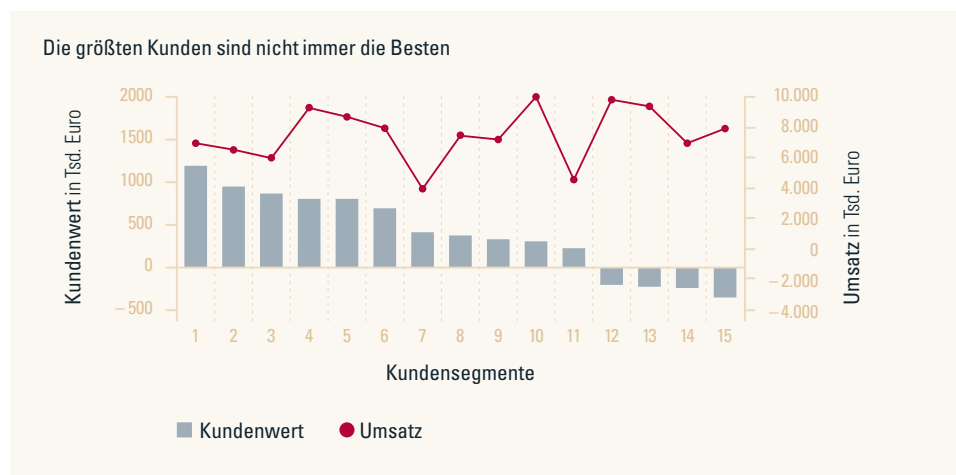
Weiterhin ist eine Kombination mit längerfristigen Vergütungselementen wie virtuellen Bonustöpfen oder einer Bonusbank möglich. Hier werden Teile des errechneten Bonus zunächst einbehalten und beispielsweise nur bei nachhaltiger Zielerfüllung auch in den Folgeperioden ausgeschüttet. Der Einsatz einer Bonusbank eignet sich insbesondere dann, wenn bereits unterjährig Prämien gezahlt werden und das Jahresergebnis noch nicht sicher ist. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass nicht der kurzfristigen Erfolge wegen der langfristige Unternehmenserfolg gefährdet wird.

Wesentlich für ein erfolgreiches Vergütungssystem ist, dass die Vergütung tatsächlich variabel ist. In diesem Zusammenhang stehen Abschlags- und Garantiezahlungen im krassen Widerspruch zum unternehmerischen Anreizsystem.

Kundenwert vor Umsatz stellen

Fokussierung der Vertriebsaktivitäten

Die treuesten Kunden sind nicht automatisch die besten Kunden. Wenn sich die Besuchsfrequenz am Umsatz orientiert, wird es zu Streuverlusten im Ressourceneinsatz des Vertriebs kommen. Deshalb müssen die für eine richtige Zielsetzung erforderlichen Informationen zur Verfügung stehen. Ausgangspunkt hierfür ist ein schlagkräftiges Vertriebscontrolling, das hilft, diejenigen Kunden zu identifizieren, die den höchsten Wert für das Unternehmen schaffen. Mit Hilfe eines Kundenportfolios lässt sich eine zielgerichtete Entscheidung darüber treffen, mit welchen Kundensegmenten und Categories das Unternehmen zukünftig sein Wertsteigerungsziel erreichen kann.

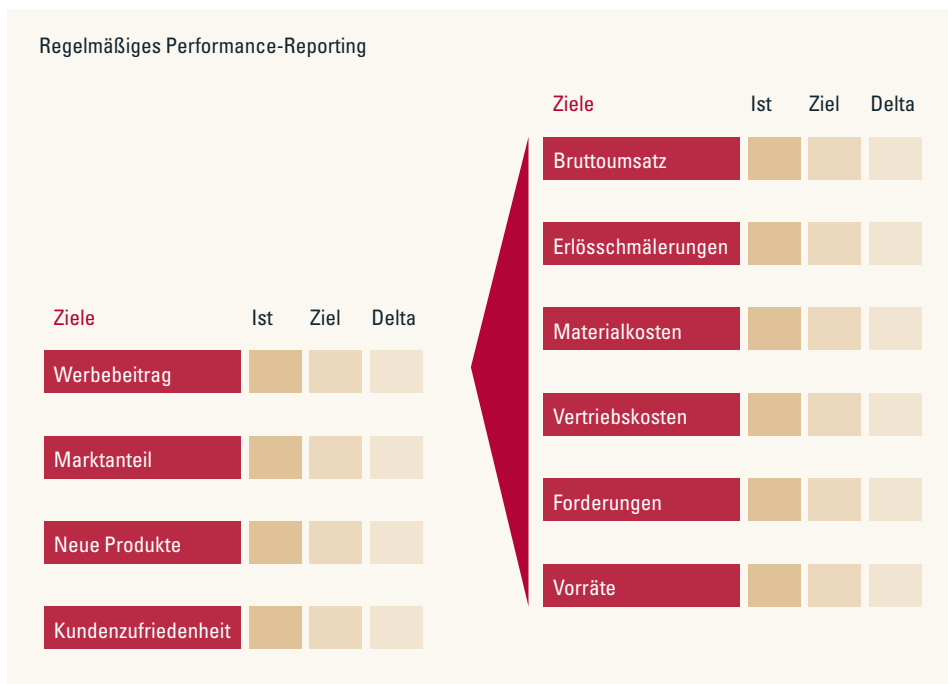


Attraktive Kundensegmente zeichnen sich dadurch aus, dass das Unternehmen hier den Kundenwert auch realisieren kann—ideale Voraussetzungen für eine Wachstumsstrategie. Wichtige Maßnahmen sind die Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen, die Erhöhung der Kundenbindung und die Ausweitung des Angebotes, z. B. durch After-Sales-Angebote. Kundenbeziehungen mit grundsätzlich geringem Wertpotenzial sollten nur dann Bestandteil des Zielfortfolios sein, wenn die Kompetenz für eine Verbesserung gegenüber dem Wettbewerb so ausgeprägt ist, dass trotz des schwierigen Marktumfeldes positive Kundenwertbeiträge erwirtschaftet werden können. Nachhaltig unprofitable Kundenbeziehungen sollten konsequent abgebaut werden. Die Vertriebsressourcen können stattdessen auf potenzialreichere Kundenbeziehungen fokussiert werden.

Reporting und Kommunikation sichern den Erfolg

Wesentliche Voraussetzungen für die Akzeptanz eines neuen Vergütungssystems sind seine hohe Transparenz und seine geringe Komplexität. Das Vertriebscontrolling muss in der Lage sein, den Vertrieb regelmäßig über den Stand der Zielerreichung zu informieren.

Die leistungsorientierte Vergütung sollte möglichst zeitnah ermittelt werden. Die Frequenz der Abrechnungstermine unterscheidet sich je nach Branche von monatlicher über quartalsweise bis zu jährlicher Abrechnung. Bei monatlicher Abrechnung sollte die Volatilität der Zahlungen, resultierend zum Beispiel aus saisonalen Schwankungen, im Geschäftsverlauf berücksichtigt werden. Hier kann eine Bonusbank als Ausgleichskonto fungieren: Dabei wird vom monatlichen Bonus immer nur ein Teilbetrag sofort ausgezahlt und der Rest in den Folgemonaten.



Die genaue Darstellung und Erläuterung des Systems gegenüber den Vertriebsmitarbeitern ist entscheidend für die Akzeptanz und damit den Erfolg des neuen Systems. Vor allem die Führungskräfte im Vertrieb sollten trainiert werden, um sie in die Lage zu versetzen, das neue Steuerungsinstrument anzuwenden. Mittels einfacher Rechenmodelle kann der Vertriebsmitarbeiter simulieren, welchen Einfluss das neue Vergütungssystem auf seine persönliche Einkommenssituation hat und welche individuellen Schritte notwendig sind, um sein Einkommen zu steigern.

Ausreichende Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg

Stern Stewart & Co.

Stern Stewart & Co. unterstützt Unternehmen darin, kontinuierlich Wert zu schaffen. Vor rund 25 Jahren in New York gegründet, ist Stern Stewart & Co. heute die führende internationale Unternehmensberatung für Wertmanagement. Unser Ziel ist es, die Unternehmensführung bei der Umsetzung ihrer Wertsteigerungsagenda in drei Schlüsselbereichen zu unterstützen: Unternehmenssteuerung, Kundenwertmanagement sowie Organisationsentwicklung.

Wir messen unseren Beratungserfolg in einer Verbesserung des fundamentalen Unternehmenswertes. Dieser wird in der von uns entwickelten Wertkennzahl EVA® ausgedrückt, die sich zum internationalen Standard entwickelt hat. Unser integrierter Beratungsansatz sorgt dafür, dass alle Maßnahmen zur Wertsteigerung aufeinander abgestimmt werden und konsistent ineinander greifen. Weitere Informationen finden Sie unter www.sternstewart.de.

Über den Autor:

Martin Cornelius ist als Manager im Münchener Office von Stern Stewart & Co. tätig und Experte in der Konzeption und Umsetzung von wertorientierten Steuerungssystemen. Er verfügt über langjährige Projekterfahrung in der Konzeption und Umsetzung von Vergütungssystemen, im Change Management und im Training.



Martin Cornelius
mcornelius@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. makes every effort to ensure the accuracy and actuality of the provided information. In spite of careful managements, we cannot guarantee the accuracy and factual actuality of this study.

EVA® is a registered trademark of Stern Stewart & Co., N.Y

Stern Stewart & Co.

Salvatorplatz 4

D-80333 München

T +49.89.242071.0

F +49.89.242071.11

E info@sternstewart.de

I www.sternstewart.de

Schottenring 16

A-1010 Wien

T +43.1.53712.4111

F +43.1.53712.4000

E info@sternstewart.at

I www.sternstewart.at

Seefeldstrasse 69

CH-8008 Zürich

T +41.43.488.36.39

F +41.43.488.35.00

E info@sternstewart.ch

I www.sternstewart.ch



Stern Stewart & Co.