

Erfolgsfaktoren bei der Ausgestaltung von Vergütungssystemen

Leistungsorientierte Anreizsysteme zur Motivation und Steuerung des Vertriebs sind in der Praxis weit verbreitet, bleiben aber häufig hinter den Erwartungen des Managements zurück. Der Beitrag zeigt, wie sich Anreizsysteme erfolgreich gestalten und anwenden lassen.

Johannes Vöster, Tobias Kuntner

Unternehmen mit exzellentem Vertriebsmanagement besitzen einen strategischen Vorteil im Kampf um Marktanteile und Profite: Sie verfügen über eine motivierte und gut geschulte Vertriebsmannschaft, die bei Kaufentscheidungen ihrer Kunden häufig den entscheidenden Unterschied macht. Dieses Alleinstellungsmerkmal ist insbesondere von Bedeutung, wenn das Differenzierungspotenzial über Produkte oder Dienstleistungen gering ist.

Ein leistungsorientiertes Anreizsystem ist ein bewährtes Steuerungsinstrument, um die Mitarbeitermotivation zu erhöhen und das Verkaufsverhalten des Vertriebs im Sinne der Unternehmensziele zu verbessern. Der zentrale Gedanke dabei ist, einen Teil der Mitarbeitervergütung leistungsabhängig, das heißt variabel, zu gestalten und in einem System festzulegen, nach welchen Kriterien und Regeln Mitarbeiter entlohnt werden. Obwohl bereits mehr als 90 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum variable Vergütungssysteme im Vertrieb einsetzen, bleibt der erhoffte Mehrwert häufig hinter den Erwartungen des Managements zurück. Eine Studie von Kieser aus dem Jahr 2013 zeigt: 65 Prozent der Unternehmen sind unzufrieden mit der Motivationswirkung, 56 Prozent mit der Steuerungswirkung und 52 Prozent mit der Leistungsgerechtigkeit ihres Vergütungssystems. Typische Ursachen sind eine unzureichende Abstimmung der Anreize mit den Unternehmenszielen, eine unrealistische oder undifferenzierte Definition der Leistungsziele, fehlende Mitarbeiterakzeptanz oder die Abwesenheit eines effektiven Reportings.

Vor diesem Hintergrund zielt der Beitrag darauf ab, eine wissenschaftlich fundierte und gleichzeitig praxisorientierte Hilfestellung zu geben. Hierzu werden im Folgenden die wichtigsten Schritte und Prinzipien zur Konzeption und Anwendung eines effektiven Vergütungssystems kompakt dargestellt (siehe **Abbildung 1**). Zusätzlich wird anhand von Praxisbeispielen und Erfolgsfaktoren gezeigt, wo in der Umsetzung mögliche Fallstricke lauern und auf welche Aspekte besonders geachtet werden sollte.

Zielkonforme Anreize durch geeignete Kenngrößen

Im ersten und grundlegenden Schritt zur Gestaltung eines Anreizsystems gilt es, die Ziele und deren Umsetzung durch vertriebsrelevante Kenngrößen festzulegen. Größen wie Absatz, Umsatz oder Marktanteil bilden die Bewertungsgrundlage für die Erreichung von volumenorientierten Zielen, während Kriterien wie Preisdurchsetzung (das heißt die Einhaltung eines vorab definierten Preisniveaus), Deckungsbeitrag oder Vertriebskosten auf Profitabilitätsziele (die Ertragskraft des Unternehmens) fokussieren. Zusätzlich werden nicht-finanzielle Größen, wie Kundenzufriedenheit, Neukundenrate oder Abwanderungsquote genutzt, um beispielsweise die Kundenorientierung zu verbessern und den langfristigen Vertriebs Erfolg zu gewährleisten. Für die Auswahl geeigneter Kenngrößen haben sich folgende Erfolgsfaktoren etabliert:

Unternehmensziele unterstützen. Die Kenngrößen eines Vergütungssystems sollten die übergeordneten Unternehmensziele unterstützen und nicht untergraben. Was selbstverständlich klingt, ist in der Praxis nicht immer Re-



Dr. Johannes Vöster

ist Manager im Münchner Büro von Simon-Kucher & Partners.



Tobias Kuntner

ist Senior Consultant im Münchner Büro von Simon-Kucher & Partners und Doktorand am Lehrstuhl für Marketing & Innovation an der Universität Hamburg.

Johannes Vöster
Simon-Kucher & Partners, München, Deutschland
E-Mail: johannes.voester@simon-kucher.com

Tobias Kuntner
Simon-Kucher & Partners, München, Deutschland
E-Mail: tobias.kuntner@simon-kucher.com

Kerngedanke 1

Gerade im Vertrieb sind gezielte monetäre Anreize ein äußerst wirkungsvolles Steuerungsinstrument.

alität, wie das Beispiel in **Abbildung 2** zeigt. Obwohl das Management des hier dargestellten Dienstleistungsunternehmens Gewinn als oberstes Ziel definierte, erfolgte die Incentivierung der Vertriebsmitarbeiter ausschließlich auf Basis des erwirtschafteten Umsatzes. Mit dem Resultat, dass Umsatzjäger durch hohe Rabatte versuchten, ihren Bonus zu steigern, während deckungsbeitragsorientierte, aber umsatzschwächere Mitarbeiter mit geringen Bonuszahlungen „bestraft“ wurden. Der Widerspruch zwischen Unternehmensziel und Vergütungsanreiz führte in diesem Fall nicht nur zur Demotivation vieler Mitarbeiter, sondern auch zur Verfehlung des Gewinnziels. Erst nachdem Preisdurchsetzung als Komponente in das Vergütungssystem integriert wurde, verbesserten sich Gewinn und Mitarbeiterzufriedenheit deutlich.

Profitabilität gewährleisten. Profitabilität ist mittel- bis langfristig das primäre Ziel jeder Unternehmung. Gewinnorientierte Steuerungsgrößen sollten daher unverzichtbare Elemente jedes Anreizsystems sein. Eine Studie von Schmitz, Wieseke und Huckemann aus dem Jahr 2014 zeigt jedoch, dass in der Praxis viele Vergütungssysteme auf rein volumenorientierten Zielgrößen basieren. Der Hauptgrund dafür ist, dass Unternehmen volumenorientierte Größen in der Regel einfach und spezifisch für jede Einzeltransaktion messen können. Eine zeitnahe und valide Profitabilitätskontrolle einzelner Verkaufstransaktionen ist hingegen oft schwer zu bewerkstelligen. Beispielsweise erfordert die Verwendung einer Kenngröße zur Preisdurch-

Abb. 1 Schritte und Prinzipien zur Konzeption und Anwendung eines Vergütungssystems

Schritte	Prinzipien
Zieldefinition	1 Zielkonforme Anreize durch geeignete Kenngrößen
Design	2 Leistungsgerechte Vergütung durch zielgerichtetes Prämiensystem
	3 Motivationssteigerung durch Differenzierung
Kommunikation	4 Akzeptanz durch Change Management
	5 Erfolgreiche Anwendung durch Training
Kontrolle	6 Leistungskonstanz durch Reporting
	7 Zielerreichung durch Controlling

Quelle: eigene Darstellung

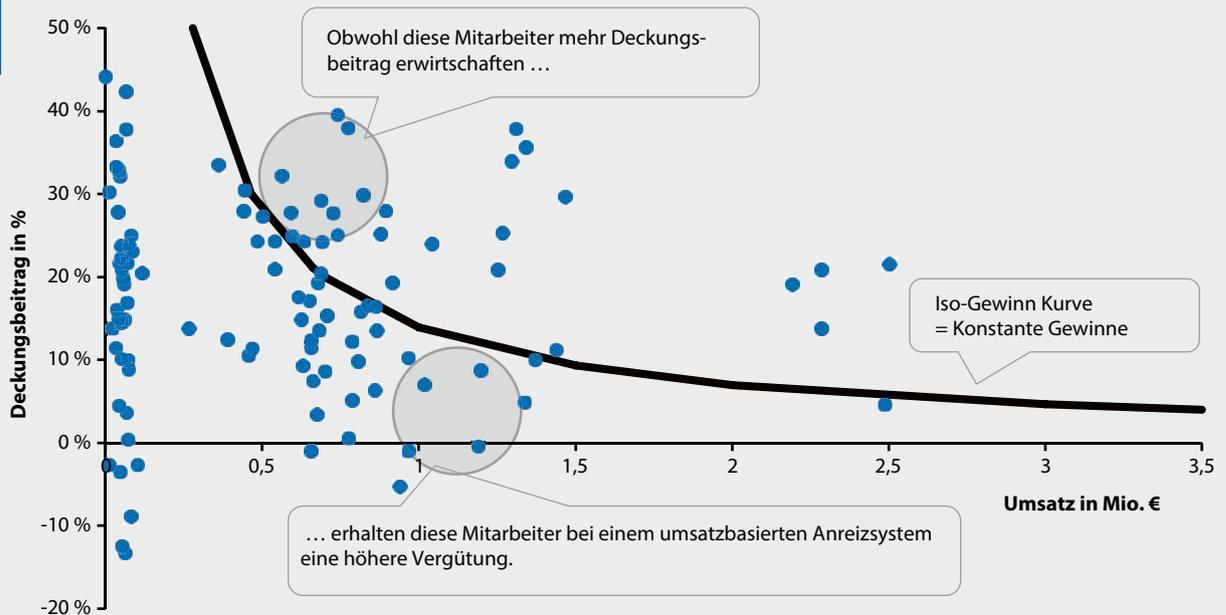
setzung laufend aktuelle Bruttopreise und vorab definierte Zielvorgaben für Rabatte für alle Produkte, was insbesondere in Branchen mit nicht-standardsierten Produkten kaum realisierbar ist. In solchen Fällen empfiehlt es sich, Profitabilität zumindest indirekt durch ein Deckungsbeitragsziel abzubilden, welches in einem bestimmten Zeitraum zu erreichen ist. Dabei sind nach Möglichkeit relative Deckungsbeitragsziele absoluten Zielen vorzuziehen, da diese verhindern, dass eine schwache Preisdurchsetzung durch höhere Absätze kompensiert wird.

Kenngrößen gewichten. Innerhalb des Anreizsystems sollten die Messgrößen gemäß ihrer Relevanz für die Erreichung der strategischen Ziele gewichtet werden. Sind aus strategischer Sicht beispielsweise Umsatz(-wachstum) und Profitabilität gleichermaßen bedeutsam, sollten auch die resultierenden Kenngrößen ein ähnliches Gewicht erhalten.

Leistungsgerechte Entlohnung durch zielgerichtetes Prämiensystem

Im zweiten Schritt ist ein Vergütungssystem zu gestalten, das die Vertriebsentlohnung gemäß der identifizierten und gewichteten Kenngrößen regelt. Dabei sollten rechtliche Aspekte der Neugestaltung oder Anpassung eines Vergütungssystems möglichst frühzeitig berücksichtigt und thematisiert werden. Beispielsweise empfiehlt es sich, Rechtsexperten und Arbeitnehmervertreter frühzeitig in den Gestaltungsprozess mit einzubinden.

Abb. 2 Deckungsbeitrag und Umsatz je Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens

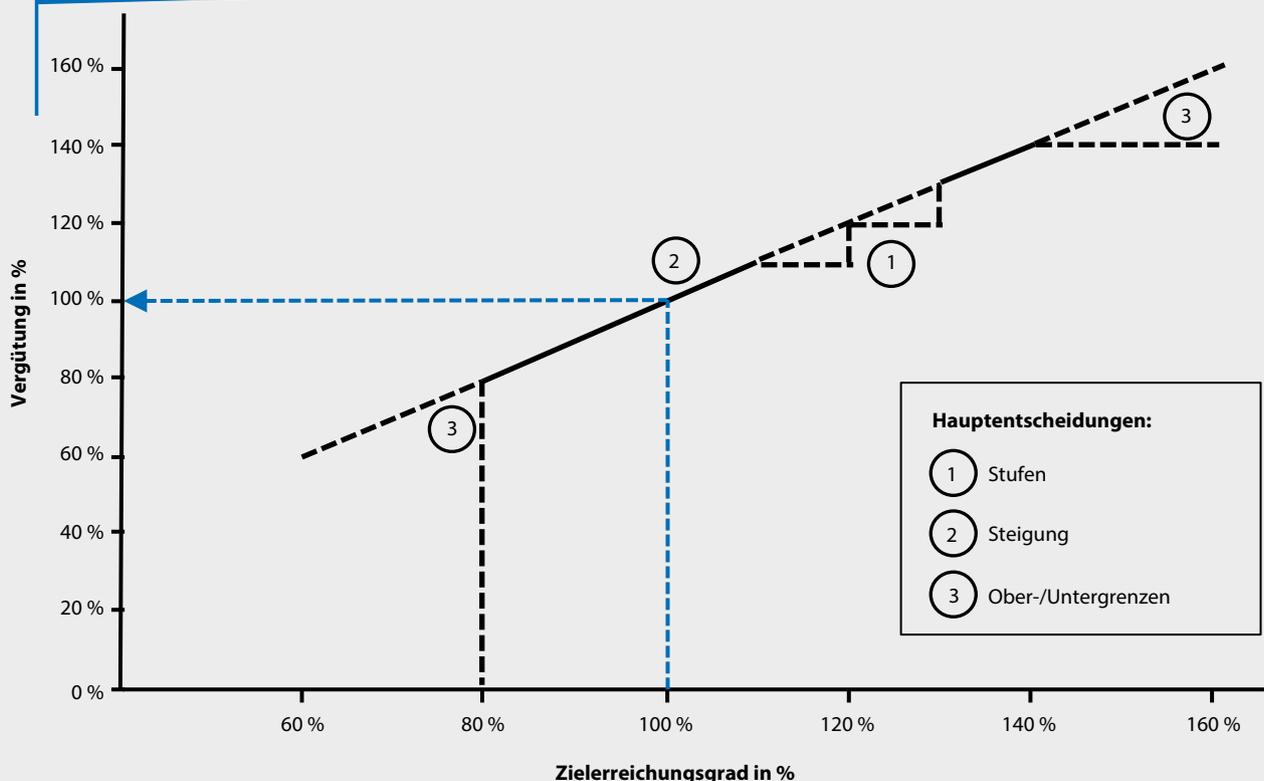


Quelle: anonymisiertes Projektbeispiel

Grundsätzlich unterscheidet man bei Anreizsystemen Provisions- und Prämiensysteme. Bei Provisionssystemen steht die Vergütung im direkten Verhältnis zur Kenngröße, da beispielsweise ein bestimmter Prozentsatz des erwirtschafteten Deckungsbeitrags als Belohnung ausgezahlt wird. Prämiensysteme hingegen definieren Vorgaben individuell und kombinieren verschiedene Ziele miteinander. So können auch Komponenten integriert werden, an denen der einzelne Mitarbeiter nicht direkt partizipiert, wie etwa Kundenzufriedenheit oder Team-Ziele. Die Erfüllung der Einzelziele eines Mitarbeiters bestimmt seinen Zielerreichungsgrad. Den Zusammenhang zwischen Zielerreichung und Entlohnung regelt eine Vergütungsfunktion (siehe **Abbildung 3**). Aufgrund ihrer vielseitigen Gestaltungsmöglichkeiten werden Prämiensysteme zunehmend eingesetzt. Laut der Studie von Schmitz, Wieseke und Huckemann werden sie bereits von 70 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum genutzt. Wichtige Erfolgsfaktoren beim Design der Vergütungsfunktion sind:

K(l)eine Stufen verwenden. Die Vergütungsfunktion eines Prämiensystems kann linear, degressiv, progressiv oder mit stufenweiser Entwicklung verlaufen. Stufenmodelle sind in der Praxis weit verbreitet, da sie einfach in der Handhabung und Kommunikation sind. Sie haben jedoch den Nachteil, dass an den Sprungstellen Fehlanreize entstehen können. So wird ein Mit-

Abb. 3 Illustrative Vergütungsfunktion eines Vergütungssystems



Quelle: eigene Darstellung

arbeiter kurz vor einer Stufe „um jeden Preis“ versuchen, zusätzliche Verkaufsabschlüsse zu generieren. Die Folge sind häufig großzügige Rabatte und unprofitable Umsätze. Erscheint die nächste Stufe dagegen als unerreichbar, ist der Anreiz für einen Mitarbeiter gering, sich in der aktuellen Periode weiter anzustrengen. Um solche Fehlsteuerungen zu vermeiden, sollten Stufen vermieden oder zumindest sehr differenziert ausgestaltet werden.

Ehrgeizige, aber realistische Ziele setzen. Neben der Form muss die Steigung der Vergütungsfunktion bestimmt werden. Diese Entscheidung beinhaltet die Frage, wie stark ein Abfall der Leistung bestraft bzw. eine Steigerung der Leistung belohnt wird. Hierfür existiert keine allgemeingültige Empfehlung – sie ist abhängig von Faktoren wie der Vertriebsrolle, der Branche und der Unternehmenskultur. Es gilt jedoch der Grundsatz, einzelne Abschnitte der Zielerreichung ehrgeizig, aber dennoch realistisch zu definieren.

(Zu niedrige) Höchstgrenzen vermeiden. Eine weitere wichtige Frage bei der Gestaltung der Vergütungsfunktion ist, ob und wann die variable Vergütung gedeckelt werden sollte. Wesentlicher Vorteil des Verzichts auf Obergrenzen ist, dass auch bei Übererfüllung des Ziels weiteres Geschäft generiert wird, da der Vertrieb am zusätzlichen Ergebnis partizipiert. Wissenschaftliche Studien belegen, dass durch Abschaffung von Höchstgrenzen der Umsatz signifikant gesteigert werden kann. Hinzu kommt, dass Leistungsträger demotiviert sind, wenn sie an eine Höchstgrenze stoßen. Auf der anderen Seite birgt eine nach oben offene Vergütungsfunktion das Risiko steigender Personalkosten. Daher sollte das Prinzip der Wirtschaftlichkeit gelten: Ein „Plus“ an Vergütung muss in mindestens gleichem Maße ein „Plus“ an Ertrag für das Unternehmen gegenüberstehen.

Zeitnah auszahlen. Neben der Ausgestaltung der Vergütungsfunktion ist der Zeitpunkt der Auszahlung ein wichtiger Hebel zur Motivationssteigerung. Die meisten Unternehmen zahlen den variablen Vergütungsanteil jährlich aus. Ein längerer Zeitraum bietet Mitarbeitern mehr Spielraum zwischen einzelnen Verkaufsabschlüssen zu manövrieren und so beispielsweise Perioden mit schwächerer Leistung durch stärkere auszugleichen. Psychologisch gesehen erhöht eine häufigere Auszahlung jedoch die Motivation, da die Mitarbeiter die Auswirkung der eigenen Leistung unmittelbarer spüren. Auszahlungen sollten daher möglichst zeitnah und mehrmals im Jahr stattfinden.

Motivationssteigerung durch Differenzierung

Wurde eine prinzipielle Vergütungslogik definiert, gilt es zu entscheiden, inwieweit Mitarbeiter individuelle Anreize erhalten sollen. Gemäß der Studie von Schmitz, Wieseke und Huckemann verwenden 60 Prozent der Unternehmen im deutschsprachigen Raum derzeit kein differenziertes Vergütungssystem. Neueste wissenschaftliche Studien zeigen jedoch, dass einzelne Steuerungsmaßnahmen eine unterschiedliche Wirkung auf verschiedene Mitarbeitertypen haben. Bei Verkäufern mit schlechter Leistung beispielsweise führen häufigere Auszahlungen zur größten Leistungssteigerung. Dagegen sollten Top-Verkäufer nicht durch Höchstgrenzen demotiviert (siehe Prinzip

Kerngedanke 2

Vor der Umsetzung von Änderungen des Vergütungssystems sollten resultierende Effekte auf Unternehmenskennzahlen und Mitarbeiter-einkommen sorgfältig analysiert werden.

Zusammenfassung

- Leistungsorientierte Anreizsysteme sind in der Vertriebspraxis weit verbreitet, bleiben aber häufig hinter den Erwartungen des Managements zurück.
- Dieser Beitrag beschreibt die wichtigsten Schritte und Prinzipien zur Konzeption und Anwendung eines effektiven Vergütungssystems.
- Anhand von Praxisbeispielen und Erfolgsfaktoren wird verdeutlicht, wo in der Umsetzung mögliche Fallstricke lauern und auf welche Aspekte besonders geachtet werden sollte.

Kerngedanke 3

Richtig eingesetzt steigern Anreizsysteme die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter und helfen Umsatz- und Gewinnpotenziale besser auszuschöpfen.

Handlungsempfehlungen

- Falls ein Unternehmen über kein Anreizsystem verfügt, sollte es darüber nachdenken, ein solches einzuführen – die resultierenden Vorteile können beträchtlich sein.
- Falls ein Unternehmen bereits über ein Anreizsystem verfügt, sollte dieses regelmäßig auf Optimierungspotenziale überprüft werden – auch kleine Verbesserungen können eine enorme positive Wirkung haben.
- Die Einführung oder Anpassung eines Anreizsystems sollte als Projekt betrachtet werden – entscheidend ist, ausreichend Ressourcen für dessen Durchführung zur Verfügung zu stellen.
- Besitzt ein Unternehmen die entsprechende Projekterfahrung nicht, so sollte externe Unterstützung hinzugezogen werden.

„Leistungsgerechte Vergütung durch zielgerichtetes Prämiensystem“), sondern durch entsprechende Belohnung an das Unternehmen gebunden werden. Schließlich haben sich bei durchschnittlichen Verkäufern, welche gewöhnlich den Hauptteil der Vertriebsmannschaft ausmachen, mehrstufige Ziele oder Verkaufswettbewerbe als besonders wirksam herausgestellt. Wichtige Erfolgsfaktoren bei der Differenzierung des Anreizsystems sind:

Auf Konsistenz achten. Individuelle Anreize und Ziele steigern zwar die Motivation, jedoch sollten Mitarbeiter mit ähnlichen Vertriebsrollen grundsätzlich die gleichen Chancen bekommen. Verdient ein Mitarbeiter bei gleicher Leistung signifikant weniger als ein Kollege, führt dies zu Demotivation und zu Spannungen in der Vertriebsmannschaft. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass die Kenngrößen des Anreizsystems zwischen Vertriebsrollen und Hierarchiestufen konsistent sind. Wird ein Vertriebsleiter beispielsweise an seiner Preisdurchsetzung gemessen, sollten seine Mitarbeiter nicht absatzbasiert incentiviert werden.

Beeinflussbare Kenngrößen wählen. Entscheidend bei der Ausgestaltung eines differenzierten Anreizsystems ist es, Kenngrößen zu wählen, die von den jeweiligen Vertriebsmitarbeitern beeinflusst werden können. Wird beispielsweise die Rabattvergabe eines Mitarbeiters häufig durch dessen Vorgesetzten überstimmt, sollte Preisdurchsetzung kein Bestandteil des Anreizsystems für diese Vertriebsrolle sein. Wenig ist frustrierender für einen Mitarbeiter, als vergütungswirksame Ziele zu haben, auf die er selbst keinen Einfluss hat.

Akzeptanz durch Change Management

Das beste Vergütungssystem bleibt wirkungslos, wenn es nicht gelebt wird. Die erfolgreiche Einführung oder Anpassung eines Vergütungssystems benötigt daher ein begleitendes Change Management, um von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden. Folgende Erfolgsfaktoren haben sich hierfür etabliert:

Multiplikatoren einbinden. Meinungsführer wie Vertriebsleiter oder Arbeitnehmervertreter sollten rechtzeitig informiert und in den Gestaltungs- bzw. Anpassungsprozess des Vergütungssystems involviert werden. Innerhalb der Organisation wirken sie als Botschafter des neuen Systems, schaffen Vertrauen und erhöhen die Akzeptanz bei den Mitarbeitern. Für die Verhandlungen mit Meinungsführern sollte ausreichend Zeit eingeplant werden.

Transparent, vollständig und verständlich informieren. Damit ein neues System akzeptiert wird, muss es verstanden werden. Ein Mitarbeiter, dem nicht klar ist, dass das bisherige Volumenziel zu Gunsten eines Gewinnziels geändert wurde, wird weiterhin versuchen, die Verkaufsmenge mit hohen Rabatten zu steigern, ohne auf die Marge zu achten. Dadurch gefährdet er nicht nur den Unternehmenswert, sondern auch sein eigenes Einkommen aufgrund des verfehlten Gewinnziels. Die Ziele und Vergütungsmechaniken des neuen Systems müssen deshalb transparent kommuniziert und verständlich erklärt werden.

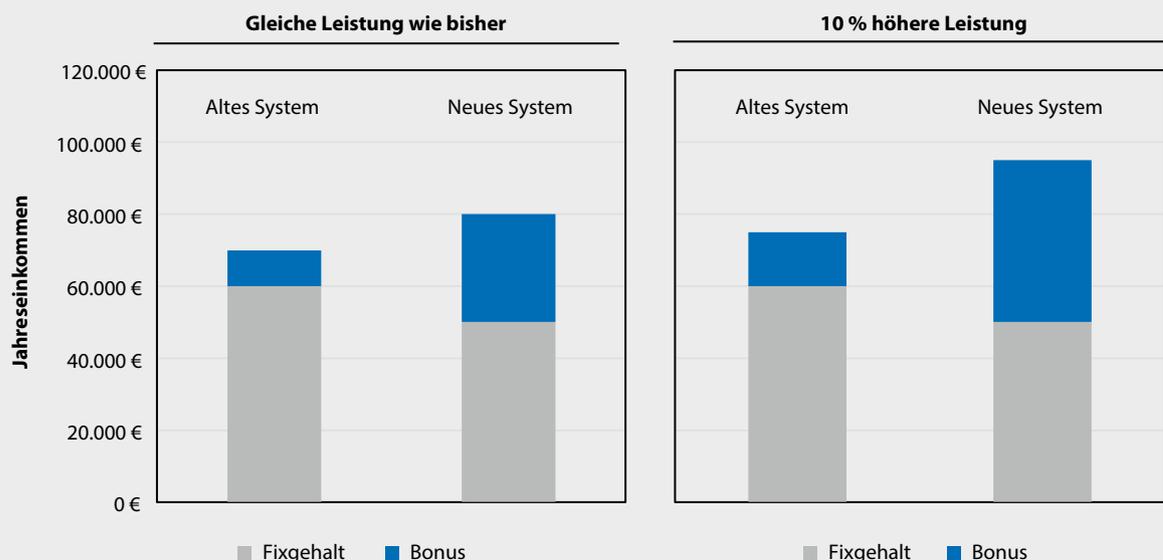
Veränderungen und deren Wirkung aufzeigen. Im Zuge einer transparenten Kommunikation sollte den Mitarbeitern klar demonstriert werden, welche Veränderungen das neue System mit sich bringt. Es empfiehlt sich daher eine Vorher- / Nachher-Analyse durchzuführen, Ertragseffekte für die Mitarbeiter zu simulieren und die zu erwartenden Vorteile des neuen Systems aufzuzeigen (siehe **Abbildung 4**). Zielt ein neues Vergütungssystem beispielsweise darauf ab, den fixen Anteil des Gehalts zu senken und dafür den variablen Bonus zu erhöhen, muss sichergestellt werden, dass das neue zu erwartende Einkommen bei gleichbleibender Leistung höher ist, als im alten System. Eine niedrigere oder gleiche Entlohnung wird der Mitarbeiter aufgrund der erhöhten Einkommensunsicherheit als ungerecht empfinden.

Erfolgreiche Anwendung durch Training

Wurde das neue Vergütungssystem verstanden und akzeptiert, gilt es die korrekte Anwendung im Tagesgeschäft zu gewährleisten. Hierbei sollte man ausreichend Zeit für gegebenenfalls notwendige Anpassungen in den IT-Systemen berücksichtigen. Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter die Veränderungen des neuen Systems annehmen, sollten faire Übergangsregelungen festgelegt werden. Auch ist es unerlässlich, die Mitarbeiter ausreichend im Umgang mit den neuen Kenngrößen zu schulen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren hierbei sind:

Stellhebel identifizieren. Nur wenn Mitarbeiter ihre Einflusshebel kennen und praktisch anwenden können, werden sie das System im Sinne der Unternehmensziele umsetzen. Aus diesem Grund ist es erforderlich, ver-

Abb. 4 Illustratives Beispiel einer Vorher- / Nachher-Kommunikation



Quelle: eigene Darstellung

triebsrelevante Einflussgrößen (zum Beispiel Preis) und deren Auswirkung auf die entlohnungsrelevante Kenngröße (zum Beispiel Deckungsbeitrag) aufzuzeigen.

Entscheidungsregeln bereitstellen. Verständliche und nützliche Daumenregeln, wie „erhöht sich der realisierte Preis um x Prozent, erhöht sich der Deckungsbeitrag um y Prozent“, helfen den Vertriebsmitarbeitern dabei einzuschätzen, wie sie Kenngrößen beeinflussen und damit ihre Ziele erreichen können.

Leistungskonstanz durch Reporting

Gehen die Vertriebsmitarbeiter nach erfolgreicher Schulung mit dem neuen System „ins Feld“, ist es wichtig, dass das Vertriebscontrolling laufend Rückmeldung über individuell erzielte Erfolge gibt, um die Motivation aufrecht zu erhalten. Gleichzeitig müssen dabei die Kosten im Auge behalten werden. Entscheidende Erfolgsfaktoren sind deshalb:

Adressatengerecht berichten. Unterschiedliche Funktionsbereiche benötigen einen unterschiedlichen Detaillierungsgrad der Berichterstattung. Während ein Vertriebsleiter die Leistung aller Vertriebsmitarbeiter überblicken muss und am Gesamterfolg gemessen wird, ist ein Verkäufer hauptsächlich an seiner eigenen Leistungserfüllung und der entsprechenden Entlohnung interessiert. Das Reporting sollte daher differenziert sein und für die unterschiedlichen Adressatenkreise jeweils die relevanten Informationen bereitstellen.

Zeitnah berichten. Analog zu einem Computerspiel, bei dem der Spieler jederzeit seinen Punktestand angezeigt bekommt, sollten auch Vertriebsmitarbeiter möglichst zeitnah ihren aktuellen Leistungsstand erhalten. Im Idealfall werden die Auswirkungen möglicher Verkaufsentscheidungen in Echtzeit bereitgestellt. So setzt beispielsweise ein Telekommunikationsanbieter für seine Mitarbeiter im Callcenter eine Vertriebssoftware ein, welche die Auswirkungen verschiedener Tarifoptionen auf die Mitarbeiterprovision direkt während des Verkaufsgesprächs anzeigt. Um eine Gewinnorientierung zu erreichen, ist dabei die Vergütung für margenstarke Optionen vergleichsweise hoch und setzt so die richtigen Verkaufsanreize.

Kostenorientiert berichten. Die Kosten einer häufigen und adressatenspezifischen Berichterstattung dürfen den Nutzen nicht übersteigen. Hierbei helfen intuitive und verständliche IT-Lösungen, wie erweiterte Personal- und Gehaltsabrechnungssysteme (zum Beispiel PAISY-Systeme) oder Gehaltsmodule von Unternehmenssoftware (zum Beispiel ERP-Systeme). Dem Vertriebscontrolling ist es so möglich, individuelle Reports zeitnah und kostengünstig zur Verfügung stellen zu können.

Zielerreichung durch Controlling

Wurde ein Vergütungssystem erfolgreich eingeführt oder verändert, muss überprüft werden, ob das anvisierte Ziel erreicht wurde oder ob Anpassungsbedarf besteht. Es empfiehlt sich, auch bei gut funktionierenden Systemen in regelmäßigen Abständen Optimierungspotenziale auszuloten. Erfolgsfaktoren sind dabei:

Zielerreichung regelmäßig messen. Aufgabe des Vertriebscontrollings ist es, mögliche Soll-Ist-Abweichungen zu identifizieren und entsprechende Gegenmaßnahmen anzustoßen. Kann ein Vergütungssystem die gesteckten Ziele nicht erfüllen, muss es angepasst werden. Aus diesem Grund sollten Vergütungssysteme flexibel gestaltet werden.

Optimierungspotenzial identifizieren. Der Vertrieb stellt nicht nur einen wichtigen Umsatzhebel, sondern auch einen enormen Kostenpunkt dar, den es zu optimieren gilt. Optimierungspotenziale werden beispielsweise mit Hilfe von Experimenten (vor allem A/B-Tests) oder der Analyse von Felddaten identifiziert. Diese liefern Erkenntnisse darüber, wie sich Anpassungen des Anreizsystems auf das Verkaufsverhalten und somit auf wichtige Kenngrößen, wie Umsatz, Kosten und Gewinn, auswirken. In einer Studie von Chung, Steenburgh und Sudhir von 2014 wurden beispielsweise die Felddaten eines Fortune 500 Unternehmens analysiert. Dabei wurde gezeigt, dass das Unternehmen seinen Umsatz um fünf Prozent steigern kann, wenn es die Provisionen quartalsweise anstatt jährlich auszahlt. Um Fehler bei der Durchführung und Interpretation von Experimenten zu vermeiden, empfiehlt es sich, Experten einzubeziehen.

Marketing für Unternehmensgründer

Jörg Freiling;

Tobias Kollmann (Hrsg.)

Entrepreneurial Marketing

2., vollst. überarb. u. erw.

Aufl. 2015. XVIII, 627 S. 84 Abb. Brosch.

€ (D) 74,99 | € (A) 77,09 | *sFr 79,00

ISBN 978-3-658-05025-2 (Print)

€ 59,99 | *sFr 63,00

ISBN 978-3-658-05026-9 (eBook)



- Mit gezielten Empfehlungen
- So bleiben junge Unternehmen überlebensfähig

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7% MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10% MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen: springer-gabler.de

Fazit

Ziel dieses Beitrags war es, eine praxisorientierte Hilfestellung zur erfolgreichen Anwendung von Vergütungssystemen zu bieten. Hierfür wurden die wichtigsten Schritte, Prinzipien und Erfolgsfaktoren zur Ausgestaltung eines monetären Anreizsystems zusammengefasst. Nicht-monetäre Anreize wie Feedback und Lob, Weiterbildungs- oder Karrieremöglichkeiten waren nicht Fokus dieses Beitrags, können in der Praxis aber dabei unterstützen, dass sich Mitarbeiter für das jeweilige Unternehmen einsetzen. Gerade im Vertrieb sind und bleiben gezielte monetäre Anreize aber ein unerlässliches und äußerst wirkungsvolles Steuerungsinstrument.

Literaturverzeichnis

Anderson, E. T./Simester, D. (2011): A step-by-step guide to smart business experiments, in: Harvard Business Review, 89, 3, S. 98-104.

Beeck, S./Radic, M. (2013): Preisdurchsetzung als Element der Vertriebsvergütung, in: Antoni, C. H./Eyer, E. (Hrsg.): Das flexible Unternehmen. Digitale Fachbibliothek, Düsseldorf, S. 1-15.

Chung, D. J. (2015): How to really motivate salespeople, in: Harvard Business Review, 93, 4, S. 54–61.

Chung, D. J./Steenburgh, T./Sudhir, K. (2014): Do bonuses enhance sales productivity? A dynamic structural analysis of bonus-based compensation plans, in: Marketing Science, 33, 2, S. 165-187.

Kieser, H. P. (2013): Variable Vertriebsvergütung. Verbreitung und Ausgestaltung, Fachartikel, <http://ub-kieser.de/variable-vertriebsverguetung-verbreitung-ausgestaltung/>, Abruf 24.04.2015.

Misra, S./Nair H. S. (2011): A structural model of sales-force compensation dynamics: Estimation and field implementation, in: Quantitative Marketing and Economics, 9, 3, S. 211-257.

Schmitz C./Wieseke J./Huckemann M. (2014): Vergütungssysteme im Vertriebsaußendienst, http://de.mercuri.net/sites/default/files/news/acquisa_online_2014_05_verguetungssysteme_im_vertrieb_huckemann_schmitz_wieseke.pdf, Abruf 26.04.2015.

Schulte-Oversohl, H. (2014). Vertriebssteuerung, in: Buttkus, M./Eberenz, R. (Hrsg.): Controlling in der Konsumgüterindustrie, Wiesbaden, S. 225-243.

Steenburgh, T. J./Ahearne, M. (2012): Motivating Salespeople. What Really Works, in: Harvard Business Review, 90, 7-8, S. 70-75.



Weitere Empfehlungen der Redaktion aus www.springerprofessional.de zu:

Vergütungssysteme

Kieser, H.-P. (2012): Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Vergütungssystems, in: Kieser, H.-P.: Variable Vergütung im Vertrieb, Wiesbaden, www.springerprofessional.de/link/4498010

Tiffert, A. (2013): Operatives Vertriebsmanagement, in: Binckebanck, L., Hölter, A.-K., Tiffert, A. (Hrsg.), Führung von Vertriebsorganisationen, Wiesbaden, www.springerprofessional.de/link/4262054

H. Holland (Hrsg.)
Digitales Dialogmarketing
Grundlagen, Strategien, Instrumente
2014. XXXVI, 873 S. 267 Abb. Geb.
€ (D) 79,99 | € (A) 82,24 | *sFr 100,00
ISBN 978-3-658-02540-3
€ 62,99 | *sFr 80,00
ISBN 978-3-658-02541-0 (eBook)



Von ausgewiesenen Spezialisten der Branche detailliert beschrieben

- Überblick und State of the Art des Dialog- und Online-Marketings

Das Dialogmarketing hat sich durch den Aufschwung des Online- und Social Media-Marketings grundlegend gewandelt. Die Zahl der Medien, durch die ein Dialog mit den Zielpersonen geführt werden kann, hat sich vervielfacht. In diesem Band wird der aktuelle Stand des Dialogmarketings durch die ausgewiesenen Spezialisten der Branche detailliert beschrieben. Experten aus Agenturen und Unternehmen sowie Hochschullehrer stellen in ihren Beiträgen die theoretischen Grundlagen des Dialogmarketings und die Anwendung in der Praxis dar. Die Themengebiete umfassen alle relevanten Aspekte des Dialogmarketings wie Crossmedia-Kommunikation, CRM, Big Data, E-Mail- und Mobile Marketing, Suchmaschinenmarketing, Web Analytics, Social Media Marketing, D-Commerce. Ein unverzichtbares Grundlagenwerk für Marketingverantwortliche, Praktiker im Dialog- und Online-Marketing und Studenten.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer-gabler.de oder in Ihrer lokalen Buchhandlung