

Wie sieht eine moderne Leistungsvergütung im Vertrieb heutzutage aus?

Vergütung Gut Mitarbeiter finden und binden, so könnte die Maxime in der Personalpolitik lauten. Hierfür müsste die Erwartungshaltung von Fach- und Führungskräften verstanden werden. Auch müssten intelligente Anreizinstrumente eingesetzt werden zur Motivation der Vertriebsmannschaft.

In Studien zeigt sich die Überlegenheit von finanziellen Anreizen auf die Motivation und damit auch die Leistung. Häufig werden Zielvereinbarungen angewandt, um das Verhalten der Mitarbeiter in die richtige Richtung zu steuern. Leider stellen wir in der Wissenschaft jedoch fest, dass oftmals eine übermäßige Fokussierung auf die zusätzliche Vergütung und

40% der Befragten gaben an, ihr **aktuelles Vergütungsmodell** als **motivierend** einzustufen (**Note 1 oder 2**).

die dafür definierten Arbeitsziele vorkommt. Ein ungewollter negativer Nebeneffekt, den es zu vermeiden gilt. Interessanterweise ist festzustellen, dass eine variable Vergütung vor allem höher qualifizierte, risikobereite Mitarbeiter anspricht. Weniger risikofreudige Arbeitnehmer reagierten dagegen schwächer auf leistungsabhängige finanzielle Anreize und verzeichneten unter diesen sogar einen Produktivitätsrückgang (Cadsby et al. 2007).

Wie kann folglich ein adäquates Verhältnis zwischen Festgehalt und variabler Vergütung aussehen?

Anzumerken gilt es, dass Vertriebsserfolge häufig nicht ausschließlich den Vertriebsmitarbeitern zugeschrieben werden können, sondern das Produkt eines Verkaufsteams sind. So liefern bspw. der Innendienst und das Produktmanagement häufig wertvolles Fachwissen im Rahmen der Kundenakquise zu. Teamorientierte Strukturen sind im Trend und intelligente Vergütungsmodelle müssen deshalb angedacht werden.

Die Studie zum Status quo der modernen Vergütung in Deutschland

Hierzu wurden in Deutschland von April bis einschließlich Mai 2020 insgesamt 119 mittelständische Geschäftsführer und Angestellte aus Industrie, Handel und Dienstleistung befragt.

Bestandsaufnahme: Wie wird in den Unternehmen heute vergütet?

Bei 42 der befragten Unternehmen (35,29%) wird, mit Ausnahme des Vertriebs, ausschließlich mit



Festgehalt vergütet, wohingegen dieses bei 25,21% mit einem variablen Vergütungsanteil und bei 45,38% mit einer Erfolgsbeteiligung kombiniert wird. Nicht mehr als 2,5% der Unternehmen vergüten rein variabel bzw. rein mit einer Erfolgsbeteiligung. In 26,05% der Unternehmen wird bereits heute mit Teamaspekten vergütet.

Speziell auf den Bereich Vertrieb bezogen, gaben 24 der befragten Unternehmen (20,17%) an, rein mit Festgehalt zu vergüten. Im Vergleich zu allen befragten Unternehmen (exklusive Vertrieb) liegt der Anteil der Kombination aus Festgehalt und variablem Anteil mit 41,18% deutlich höher. Der Anteil der Kombination aus Festgehalt und Erfolgs-

60% der Befragten sehen **Optimierungspotenzial in den verwendeten Modellen.**

beteiligung liegt mit 39,50% knapp unter dem Wert der übrigen Unternehmen. Zudem ist auffällig, dass im Bereich Vertrieb deutlich mehr Unternehmen rein mit einer Erfolgsbeteiligung (6%) oder rein variabel (9%) vergüten.

Knapp 40% der Befragten gaben an, ihr aktuelles Vergütungsmodell als motivierend einzustufen (Note 1 oder 2). Lediglich 11,76% der Probanden befinden ihr aktuelles Modell als nicht motivierend (Note 5 oder 6). Bezogen auf die Fairness des aktuell verwendeten Vergütungsmodells wurden von 39,5% der Teilnehmer eine Note 1 (sehr gut) oder Note 2 (gut) vergeben. Knapp die Hälfte der Teilnehmer bewertete die Fairness mit befriedigend (Note 3) oder mangelhaft (Note 4). Lediglich 27,27% der Teilnehmer schätzen ihr aktuell verwendetes Vergütungsmodell als zukunftsorientiert ein (Note 1 oder 2). 23,53% gaben an, dass das aktuelle Modell nicht zukunftsorientiert sei (Note 5 und 6).

Aktuelle Vergütung ist heute nicht zukunftsorientiert!

Allerdings wurde auch eine generelle Unzufriedenheit mit den aktuellen Vergütungsmodellen deutlich. Rund 60% der Befragten sehen Optimierungspotenzial in den verwendeten Modellen. Besondere Mängel wurden in Bezug auf Motivation, Fairness und Zukunftsorientierung identifiziert. So empfinden jeweils nur 39,5% der Befragten das traditionelle Vergütungsmodell als motivierend oder fair. 72,73% halten es zudem für nicht zukunftsorientiert! Neben dem Aufgreifen der genannten Unzufriedenheiten wird als größtes Optimierungspotenzial eine verstärkt leistungsorientierte Vergütung unter Berücksichtigung von individuellen, Team- oder Abteilungszielen genannt. Laut 49,58% der Befragten ist daher ein Wandel im Vergütungssystem klar notwendig. Lediglich 15,97% sehen keinen Bedarf für einen zu-

Fotos: © Adobe Stock, Unternehmen



künftigen Wandel, während die verbleibenden 34,45% dem neutral gegenüberstehen.

An welchen Stellen kann nun die Optimierung der Vergütung ansetzen?

Eine Erfolgsbeteiligung verbessert die Zufriedenheit der Mitarbeiter

Selten tritt eine Erfolgsbeteiligung alleine auf. Und dann wird diese auch nur jährlich ausgezahlt, ein weiteres Manko. Unsere Studie belegt, dass eine beispielsweise quartalsweise oder monatliche Vergütung die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Vergütungssystem gravierend verbessert. Insbesondere bei Fairness, Transparenz und Zukunftsfähigkeit zeigen sich klare Verbesserungen bei teamorientierter Vergütung.

49,58% der Befragten sind der Meinung, dass ein **Wandel im Vergütungssystem klar notwendig** ist.

Bei vielen der befragten Unternehmen wird eine Erfolgsbeteiligung in Kombination mit Festgehalt sowie individuellen variablen Ansätzen praktiziert. Jedoch bezieht sich diese Erfolgsbeteiligung lediglich auf den gesamtheitlichen Erfolg eines Unternehmens und lässt Erfolge individueller Teams, sogenannte Teamaspekte, außen vor. Diesen Ansatz greift hingegen das Modell der Teamvergütung auf.

Fazit

Teamvergütung kann als Modell der Zukunft verstanden werden. Eine schlaue Implementierung verlangt allerdings eine Kopplung der Vergütung mit der aktuellen Geschäftsentwicklung. Ein erster Ansatzpunkt



Tabelle 1: Durchschnittliche Benotung des verwendeten Vergütungssystems

	jährlich	monatlich
Motivierend	2,95	2,20
Zukunftsorientiert	3,53	2,20
Fair	3,14	1,90
Transparent	3,03	2,17

Durchschnittliche Benotung des verwendeten Vergütungssystems unter Berücksichtigung der Auszahlungsfrequenz der Erfolgsbeteiligung (1 = sehr gut, 6 = ungenügend)

n=119. Quelle: Wendl (2020): Vertriebsvergütung, in: Der Vertriebsexperte, Ausg. 01/2020 (Herausgeber: DIV Deutsches Institut für Vertriebskompetenz GmbH & Co. KG).

könnte die häufigere Auszahlung von Erfolgsbeteiligung sein. Hiermit lassen sich die besten Effekte bei gleichzeitig geringer struktureller Veränderung erzielen. Auch zeigte sich, dass ein anderes Vergütungssystem als die traditionell verwendeten Modelle Motivation und die Leistung der Mitarbeiter signifikant steigern kann. Hierbei sind Teamaspekte in der Vergütung zu integrieren, um eine bessere Leistung und damit in aller Konsequenz auch ein höheres Unternehmensergebnis zu generieren.



MARIO SCHUCKERT,
Geschäftsführender
Gesellschafter
Allwin GmbH & Co. KG.



PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Lehrstuhl Marketing
and Sales Management,
ESB Business
School Reutlingen.

Quellenverzeichnis

Cadsby, C. B., Song, F. & Tapon, F. (2007). Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 387-405. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634448>

Wendl, S., Schuckert, M., Dietze, U. (2020): Studie Vertrieb und Vergütung in Krisenzeiten, in: *Technischer Handel*, 107. Jhg., 09/2020, (32-35).