



Vertriebssteuerung durch effektive Anreiz- und Prämiensysteme

Welche Rolle spielen Incentives in der Vertriebssteuerung?

Incentives in Form von Anreiz- oder Prämiensystemen spielen in der Vertriebssteuerung eine entscheidende, aber oft vernachlässigte Rolle. Jede Zielvorgabe kann entschieden besser erreicht werden, wenn der Mitarbeiter im Vertrieb das Gefühl hat, dass er für den Erfolg seiner Arbeit auch etwas zurückbekommt. Sicherlich sind eine klare und kommunizierte Strategie, eine richtig aufgestellte Organisation, kompetente Führungskräfte sowie das richtige Set an Kennzahlen zur Steuerung ebenfalls sehr wichtige Faktoren. Die richtigen Incentives jedoch können als äußerst wirkungsvoller Potenzierungshebel betrachtet werden, der alle zuvor genannten Faktoren um ein Vielfaches effektiver macht.

Ein effektives Anreiz-, Bonus- oder Prämiensystem basiert dabei immer auf zwei wesentlichen Prämissen:

Die Erste hört sich vielleicht trivial an, aber aus unserer Erfahrung fällt es vielen Unternehmen schwer, Incentives konsequent an den mittel- bis langfristigen Zielen des Unternehmens zu orientieren. Sollen in den nächsten Jahren Wachstum und die Gewinnung von Marktanteilen als Ziele im Vordergrund stehen, so sind Umsatz bzw. Umsatzentwicklung, Neukunden oder Diversifikationsziele als Bezugsgrößen unverzichtbar. Stehen eher profitorientierte Ziele im Mittelpunkt, so sollten Deckungsbeiträge, Preisdurchsetzung, Effizienz- und Kostenverbesserung belohnt werden. Eine besondere Spielart der Anreizsysteme sind diejenigen, die die Organisationsentwicklung in den Vordergrund stellen: Incentive-Reisen, die bei erreichten Abteilungszielen veranstaltet werden, sind ein sehr wirkungsvolles Ins-



DANIEL ANTOLIN

ist Partner bei Homburg & Partner und steht den beiden Kompetenzzentren Industrial Goods/Machinery und Automotive vor.



ROLF KUNOLD

ist Project Manager bei Homburg & Partner.

trument, um Teambuilding zu fördern – und zwar schon vor der Reise an sich. Gesundheitsbezogene Incentives für Mitarbeiter und Management, wie z.B. jährliche medizinische Vorsorgeuntersuchungen, Stresscoaching oder Nicht-Raucher-Anreize fördern vorwiegend den Erhalt wertvoller Arbeitskraft bzw. sollen zu geringeren Ausfallzeiten führen. Work-Life-Balance-Programme, Eltern-Kind-Modelle, flexible Arbeitszeitmodelle dienen allgemein dazu, das Wohlbefinden der Mitarbeiter und nicht zuletzt die Mitarbeiterbindung zu erhöhen.

Die zweite entscheidende Prämisse bei Anreizsystemen ist die Bezugsgröße Erfolg. Für das reguläre Ableisten der Arbeit gibt es ein Fixgehalt. Incentives, als Zusatzleistungen, sollten strikt an den Erfolgsgrößen und den Zielgrößen des Unternehmens orientiert sein und vom Arbeitgeber dann gewährt werden, wenn vom Mitarbeiter ein zusätzlicher Mehrwert geschaffen wird, der über die üblichen Aufgaben hinausgeht.

Antreiben oder belohnen? Wo die Hebel der Anreizsysteme ansetzen

Plakativ gesagt, gibt es vier wesentliche Motivationshebel: Geld, Entwicklung, Status und Wohlbefinden.

Werden unter Prämien die klassischen monetären Anreizsysteme und unter Incentives nicht-monetäre Belohnungsformen verstanden, lässt sich aus unserer Sicht vereinfacht sagen: Boni und Prämien zielen auf den ersten Hebel, Geld, ab und sind geeignet, das Errei-

chen unmittelbarer, oft quantifizierbarer Zielgrößen zu fördern – quasi Euros für Euros. Bei klassischen Zielgrößen im Vertrieb wie Umsatz, Absatzvolumen, Deckungsbeitrag etc. wirkt demnach diese Variante besser. Natürlich nur dann, wenn das Unternehmen es schafft, die Gesamtziele auf den individuellen Beitrag eines jeden Mitarbeiters herunterzubrechen. Auch Gruppenziele können sinnvoll sein. Das Hauptaugenmerk jedoch sollte auf den individuellen Anreizen liegen.

Bei Incentives, also nicht-monetären Anreizsystemen, stehen dagegen vorwiegend die Hebel Entwicklung, Status und Wohlbefinden im Vordergrund. Schulungen, Weiterbildungsprogramme und Auslandseinsätze greifen bei der individuellen Entwicklungsmotivation. Statusorientierte Incentives, wie Clubmitgliedschaften, Firmenwagen oder Einladungen zu exklusiven Events (VIP Lounge im Fußball) bieten ebenso wirksame individualbezogene Anreize. Incentive-Reisen, Arbeitszeitkonten und Work-Life-Balance-Programme wirken sich auf das Wohlbefinden und die Mitarbeiterbindung positiv aus. Belohnungen sind auch für „weiche“, nachhaltige Zielgrößen, wie die vorhin genannte Mitarbeiterbindung oder das Teambuilding, sehr effektive Instrumente. Dementsprechend sollten in solchen Fällen die Zielgrößen vorwiegend auf Gruppenergebnisse aufgebaut werden.

Die Effektivität von Anreizsystemen hängt aber auch in gewissem Grad von der Branche ab: In Branchen, die schon lange mit hohen erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen gearbeitet haben, wie zum Beispiel im Vertrieb

von Versicherungen und Finanzdienstleistungen, greifen materielle Anreizsysteme immer weniger, weil sich mit der Zeit ein gewisser Gewohnheitseffekt einstellt. Der monetäre Bonus wird oft zu einem Hygienefaktor, einer Selbstverständlichkeit, die als Teil des jährlichen Gesamteinkommens verplant wird. Dadurch verliert der Bonus teilweise seine Anreizwirkung bzw. entfaltet seine Wirkung eher über Druck und Verlustangst. Hier könnte durch immaterielle Incentives gegengesteuert und zusätzliche Kräfte in Bewegung gesetzt werden. In Branchen, in denen bis heute der erfolgsabhängige Anteil der Vergütung eine relativ geringe Rolle spielt, wie zum Beispiel im (mittelständischen) Maschinenbau, muss etwas differenzierter betrachtet werden: Auf der einen Seite besteht großer Nachholbedarf bezüglich „klassischer“ materieller Anreizsysteme. Auf der anderen Seite jedoch stehen diese Unternehmen vor einer „grünen Wiese“ und können ein ganzheitliches System entwickeln, das sowohl Anzelelemente als auch Belohnungs- und Teambuilding-Elemente beinhaltet. Allerdings sind nicht viele Unternehmen bereit, sich dieser konzeptionellen, organisatorischen sowie letztendlich monetären Herausforderung zu stellen.

Ein ganzheitlicher Ansatz: Erfolg durch Anreize für Außen- und Innendienst

Im Wesentlichen sollten moderne Incentive-Systeme die Grenzen zwischen Innen- und Außendienst verwässern. Die alte Tendenz, den Außendienst an „harten“, individuellen Zielgrößen zu messen, und für den

Innendienst keine bzw. sogenannte „weiche“ und gruppenbezogene Zielgrößen zu definieren, verschwindet in modernen Incentive-Systemen.

Mitarbeiter im Innendienst sollten, wie die im Außendienst, an ihrer individuellen Leistung gemessen und entsprechend belohnt werden – nicht zuletzt auch aus Gerechtigkeitsgründen, da gerade im Innendienst die Performanceunterschiede sehr groß und relativ einfach zu verbergen sind.

Dabei stößt man natürlich sehr schnell an die gesetzlichen Grenzen, die für personenbezogene Datenauswertungen und Leistungsbeurteilungen in Deutschland gesetzt sind. Trotzdem können für den Innendienst sehr effektive leistungs- und erfolgsbezogene Prämiensysteme eingeführt werden. Prämien können in diesem Bereich für zusätzlich generierten Mehrwert zum Beispiel durch erfolgreiche Projekte, Verbesserungen in Prozessen oder Einsparungen gegeben werden. Auch die Belohnung des Innendienstes für seinen Beitrag zum Erreichen der monetären Zielgrößen im Vertrieb sollte Bestandteil eines modernen Anreizsystems sein. Wenn dies auf individueller Basis nicht möglich ist, dann zumindest als Gruppenbeitrag im gesamten Vertriebsprozess.

Für den Außendienst sollten, neben den klassischen Anreizsystemen, solche Incentives gelten, die einen positiven Einfluss auf die Motivatoren Entwicklung, Status und vor allem Wohlbefinden aufweisen. Nicht zuletzt sollten auch Incentives bedacht werden, die das Teambuilding und die Kommunikation zwischen Innen- und Außendienst fördern.

Der Schwerpunkt sollte aber beim Außendienst aus unserer Sicht weiterhin in den monetären Prämien liegen. Die Handlungen einer Außendienstmannschaft können dann koordiniert in die strategisch gewünschte Richtung gelenkt werden, wenn sie dafür belohnt wird, ein vorgegebenes Ziel erreicht zu haben. Die Wirkung von klassischen Anreizsystemen im Vertrieb sollte daher aus unserer Sicht niemals vernachlässigt werden.

von Daniel Antolin
und Rolf Kunold

