

1	Motivatoren für Verkäufer	1
1.1	Intrinsische versus extrinsische Motivation	2
1.2	Können Führungskräfte motivieren?	4
1.3	Der Irrglaube, dass Geld nicht motiviert.	6
1.4	Ziele als Basis jeder Motivation	10
1.5	Was gut gemachte Vergütungssysteme bewirken	13
	Literatur	14
2	Zehn Bausteine für eine motivierende variable Vergütung im Vertrieb	15
2.1	Baustein 1: Variable Vergütung als Führungs- und Steuerungsinstrument	15
2.1.1	Führen und Vergüten mit Zielen.	15
2.1.2	Woher kommen die Ziele?	18
2.1.3	Wie werden die Ziele im Vergütungssystem vereinbart?	21
2.2	Baustein 2: Vergütung mehrerer Leistungskriterien	25
2.2.1	Operative und strategische Ziele	25
2.2.2	„Harte“ und „weiche“ Vergütungskriterien	28
2.3	Baustein 3: Vergütung von Deckungsbeiträgen	31
2.3.1	Einbindung der Mitarbeiter in Erträge	31
2.3.2	Verkäufer verhalten sich als Unternehmer	35
2.4	Baustein 4: Zielprämien statt Provisionen	37
2.4.1	Mehrleistung soll sich lohnen.	37
2.4.2	Wie Zielprämien funktionieren	43
2.4.3	Stretch-goal-Vereinbarung	49

2.5	Baustein 5: Spürbare variable Einkommensanteile.	50
2.5.1	Bestimmungsfaktoren für den variablen Einkommensanteil	52
2.5.2	Variable Einkommensanteile und Arbeitsrecht	54
2.5.3	Das Konzept der Risikowahl	57
2.6	Baustein 6: Leistungsgerechte Vergütung.	59
2.6.1	Keine Zufälligkeiten vergüten	60
2.6.2	Einkommensdifferenzierung ohne Einkommensexplosionen	61
2.7	Baustein 7: Teamorientierte Vergütung.	63
2.7.1	Zwei Ansätze zur teamorientierten Vergütung	64
2.7.2	Typische Vergütungskriterien für Innendienstmitarbeiter. ...	69
2.7.3	Typische Vergütungskriterien für Vertriebsführungskräfte	70
2.8	Baustein 8: Flexibilität im Vergütungsmodell.	73
2.8.1	Die jährliche Anpassung des Vergütungssystems.	74
2.8.2	Die unterjährige Anpassung von Zielen	76
2.9	Baustein 9: Mitarbeiter können sich ihr Ziel selbst geben	79
2.9.1	Funktionsweise des Modells	79
2.9.2	Einsatzmöglichkeiten des Modells.	82
2.10	Baustein 10: Schnelles Feedback zwischen Leistung und Vergütung	84
2.10.1	Pauschale Abschlagszahlungen	84
2.10.2	Monatlich leistungsangepasste Abschlagszahlungen.	85
2.10.3	Quartalsweise angepasste Abschlagszahlungen.	86
	Literatur	87
3	Fallbeispiele.	89
3.1	Vergütungsbeispiel technischer Großhandel.	89
3.1.1	Außendienstmitarbeiter	89
3.1.2	Innendienst-Telefonverkauf	91
3.1.3	Filialmitarbeiter	92
3.1.4	Vertriebsleitung	93
3.2	Vergütungsbeispiel Hersteller von Bodenbelägen	94
3.2.1	Reisende	95
3.2.2	Handelsvertreter	96
3.2.3	Innendienstmitarbeiter	97
3.2.4	Regionale Vertriebsleiter	98

3.3	Vergütungsbeispiel Hersteller von Teilen für die Automotive-Industrie	99
3.3.1	Key-Account-Manager	99
3.3.2	Produktmanager	101
3.3.3	Vertriebsleiter	102
3.4	Vergütungsbeispiel Hersteller von elektrischen Bauteilen	102
3.4.1	Außendienstmitarbeiter	103
3.4.2	Innendienstmitarbeiter	104
3.4.3	Mitarbeiter Marketing	104
3.4.4	Vertriebsleiter	105
3.5	Vergütungsbeispiel Annoncengeschäft eines Verlags	105
3.5.1	Fest angestellte Medienberater	106
3.5.2	Handelsvertreter	107
3.5.3	Innendienstmitarbeiter	107
3.5.4	Vertriebsleitung	108
3.6	Vergütungsbeispiel Dienstleistungsunternehmen	108
3.6.1	Verkaufsberater	110
3.6.2	Innendienst-Service	110
3.6.3	Vertriebs- und Marketingleiter	111
3.7	Vergütungsbeispiel Softwarehersteller	111
3.7.1	Key Account Manager	112
3.7.2	Branchen-Vertriebsleiter	114
3.7.3	Produktmanager	115
3.7.4	Geschäftsführer Vertrieb	116
3.8	Vergütungsbeispiel Sondermaschinenbau	117
3.8.1	Vertriebsingenieure	118
3.8.2	Regionalvertriebsleiter	119
3.8.3	Innendienstmitarbeiter Angebotsabteilung	120
3.8.4	Produktmanager	121
3.8.5	Mitarbeiter Versuchsabteilung	122
3.8.6	Mitarbeiter Konstruktion	123
3.8.7	Projektmanager	123
3.9	Vergütungsbeispiel Hersteller Medizintechnik	124
3.9.1	Fachberater	125
3.9.2	Vertriebsleiter Regionen	126
3.9.3	Produktfachberater	127
3.9.4	Verkaufsinnendienst	128
3.9.5	Außendienst-Service	128
3.9.6	Vertriebsdirektor	129

4	Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Vergütungssystems	131
4.1	Ein sensibles Vorhaben sensibel angehen	131
4.2	Rechtliche Situation	133
4.3	Mitarbeiter und Betriebsräte in die Entwicklung des neuen Vergütungsmodells einbeziehen	136
4.4	Die Rolle des externen Change Agent	138
4.5	Das Vergütungsmodell attraktiv gestalten	139
4.6	Das Vergütungssystem auf die Belange des Unternehmens zuschneiden	142
	Literatur	144
5	Aktuelle Entwicklungen der Vertriebsvergütung	145
5.1	Provisionen passen sich nachhaltigen Änderungen im Vertrieb zu wenig an	145
5.1.1	Neue Herausforderungen an die Kompetenzen des Mitarbeiters	145
5.1.2	Klassische Vertriebsvergütung unterstützt Führung und Steuerung zu wenig	146
5.1.3	Mehr Teamorientierung	147
5.1.4	Provisionen finden abseits integrierter Vertriebsprozesse statt	147
5.2	Teamvergütung wirkungsvoll gestalten	149
5.3	Explodierende Provisionen im Außendienst	151
5.4	Sieben typische Fehler in der Vertriebsvergütung und wie Sie sie vermeiden	152
5.4.1	Fehler 1: Vertriebsvergütung als „lahme Ente“	153
5.4.2	Fehler 2: Variable Vergütungsanteile sind zu gering	153
5.4.3	Fehler 3: Degressiver Anstieg und Deckelung der Vergütungskurve	154
5.4.4	Fehler 4: Utopische Ziele und Bestrafung der Top-Performer	154
5.4.5	Fehler 5: KPI ohne Fantasie und Kreativität	155
5.4.6	Fehler 6: Ungewollte Einkommensexplosionen	155
5.4.7	Fehler 7: Vergütung am Jahresende	156
5.5	Check des aktuellen variablen Vergütungssystems	157
	Literatur	158

6 Die sieben wichtigsten Tipps für die Gestaltung einer variablen Vertriebsvergütung	161
6.1 Erster Tipp: Gestalten Sie Ihre variable Vergütung spannend und motivierend!	162
6.2 Zweiter Tipp: Betrachten Sie Ihre variable Vergütung als Führungs- und Steuerungsinstrument!	163
6.3 Dritter Tipp: Gestalten Sie Ihre variable Vergütung leistungsgerecht!	165
6.4 Vierter Tipp: Arbeiten Sie in Ihrer variablen Vertriebsvergütung mit differenzierten Zielen!	167
6.5 Fünfter Tipp: Die Elemente der variablen Vergütung sollten vom Mitarbeiter beeinflussbar sein	168
6.6 Sechster Tipp: Vergüten Sie nach Möglichkeit Deckungsbeiträge!	169
6.7 Siebter Tipp: Gestalten Sie die Umstellung auf Ihr neues Vergütungssystem mitarbeiterfreundlich!	171
Stichwortverzeichnis	173