

## Fixgehalt oder variable Vergütung im Vertrieb?

Obwohl über 90 % aller Außendienstmitarbeiter in Deutschland variabel, d.h. leistungsbezogen vergütet werden und bereits über 60 % aller Vertriebsinnendienstmitarbeiter, wird immer wieder die Frage gestellt, ob nicht eine reine Fixvergütung der Mitarbeiter erfolgversprechender wäre. Dabei wird argumentiert, dass variable Vergütung im Vertrieb der Möhre gleiche, die das Pferd von seinem Reiter vorgehalten bekommt, was den Mitarbeiter letztlich demotiviere. Ferner wird argumentiert, dass eine reine Fixvergütung dem Mitarbeiter die Möglichkeit einräume, sich frei von äußerem Druck zu entfalten und er so zu Bestleistungen gelange. Schließlich sei die intrinsische Motivation diejenige, auf die es letztlich ankomme und die wirkungsvoller sei als die extrinsische.

Diese Argumentation findet weitestgehend abseits vom aktuellen Wissensstand statt. Welches sind die tragenden Erkenntnisse?

### Intrinsische und extrinsische Motivation

Zunächst weiß man aus neueren Ergebnissen der Hirnforschung, dass Menschen nie nur extrinsisch oder intrinsisch gesteuert sind, sondern immer sowohl extrinsisch als auch intrinsisch. Es gibt also kein „entweder oder“, sondern immer ein „sowohl als auch“. Ein Optimum kann dann erzielt werden, wenn extrinsische Motivatoren mit den intrinsischen korrespondieren, wenn z.B. variable Vergütung im Vertrieb den Mitarbeiter zwar in Ziele einbindet, ihm aber große Freiheiten in der Art einräumt, wie er seine Ziele erreicht.

In der modernen Vergütung im Vertrieb wird darauf Wert gelegt, gute Leistungen zu belohnen und weniger Wert darauf gelegt, schlechte Leistungen „abzustrafen“. Ein gut gestaltetes Vergütungssystem soll zu guten Leistungen verlocken und den Mitarbeiter nicht etwa bedrohen. Letzteres hätte demotivierende Eigenschaften, die ganz bewusst vermieden werden sollen.

Erstaunlicherweise reduziert sich die Diskussion um den Sinn oder Unsinn einer variablen Vergütung im Vertrieb fast ausschließlich auf den Aspekt der Motivation. Diese Diskussion hat aber eher Vergangenheitscharakter. Ganz abgesehen davon, dass variable Vergütung im Vertrieb, wenn sie gut strukturiert ist, sehr wohl zu guten Leistungen motivieren kann, geht es dabei aber um viel mehr.

### Variable Vergütung im Vertrieb als Steuerungstool

Eine der tragenden Säulen eines gut strukturierten Vergütungssystems im Vertrieb ist der Gedanke der Führung und Steuerung, die das System leistet. Der Mitarbeiter wird in Ziele eingebunden, die mit den Unternehmenszielen korrespondieren. Die moderne variable Vergütung im Vertrieb erfolgt demnach nicht mehr über die klassischen Provisionen, sondern über Zielprämien. Diese vergüten gewissermaßen die gute Leistung „um ein Ziel herum“, während bei herkömmlichen Provisionen der größte Teil der variablen Vergütung für eine sich ständig wiederholende Vergütung von Basis- oder Vergangenheitsleistungen aufgewendet wird. Die zielorientierte variable Vergütung im Vertrieb wird so zum Verstärker eines modernen Führungs- und Steuerungsansatzes.

Dazu kommt, dass diese Vergütungskonzepte mit sehr steil verlaufenden variablen Vergütungskurven arbeiten, so dass sich Zielerfüllung bzw. Mehrleistung für den Mitarbeiter auszahlt - viel stärker als bei klassischen Provisionen.

### **Variable Vergütung im Vertrieb als Element einer gerechten Vergütung**

Mitarbeiter entwickeln ein feines Gespür dafür, ob das vorhandene Vergütungssystem gerechte oder ungerechte Vergütungen generiert. Ein beständig leistungsstarker Mitarbeiter, der das gleiche Einkommen erhält wie sein leistungsschwächerer Kollege, wird erfahrungsgemäß nachhaltig demotiviert.

Nun kann man natürlich argumentieren, dass der erfolgreichere Mitarbeiter durch eine Gehaltserhöhung zufrieden gestellt werden kann. Es gibt es allerdings keine Garantie dafür, dass der erfolgreiche Mitarbeiter im Vertrieb „auf alle Zeiten“ erfolgreich bleibt. Das Problem der Gehaltserhöhung ist, dass sie „zementiert“ bleibt und für den Fall, dass der Mitarbeiter seine Erfolgslinie verlässt, nicht mehr weggenommen werden kann. In vielen Vertriebsteams findet sich der Typus des „ehemalig Erfolgreichen“, der „nachgelassen“ hat, der aber mittlerweile ein Einkommen verdient, welches seiner aktuellen (niedrigeren) Leistung nicht mehr angemessen ist.

Eine gut strukturierte variable Vergütung im Vertrieb „atmet“ mit der tatsächlichen Mitarbeiter-Leistung und vergütet damit fair und gerecht.

Nun kann man natürlich die Position beziehen, dass die erfolgreichen Mitarbeiter am Ende des Jahres einen „Bonus“ erhalten, eine zusätzliche Vergütung also, die vom Vorgesetzten „kraft Beurteilung“ zuerkannt wird. Dabei handelt es sich um ein „worst-case-scenario“ der Vergütung (auch genannt „Vergütung nach Gutsherren-Art“): Der Mitarbeiter empfindet eine solche Vergütung immer als willkürlich und kann sie nicht nachvollziehen.

### **Quintessenz**

Variable Vergütung im Vertrieb leistet also mehr als „nur“ Motivation. Sie ist unentbehrlich, wenn Mitarbeiter nicht nur in Ziele eingebunden werden sollen, sondern diese Ziele verbindlich werden sollen. Und sie ist unverzichtbar, wenn es darum geht, gerechte Einkommen entstehen zu lassen, die mit der Leistung des Mitarbeiters „atmen“.

Heinz-Peter Kieser

[www.ub-kieser.de](http://www.ub-kieser.de)

Dr. Finkenrath Dr. Kieser + Partner  
Hambrunner Str. 24  
74731 Walldürn-Hornbach  
Tel.: 06286/444  
Fax: 06286/1344  
E-Mail: [info@finkenrath-kieser.de](mailto:info@finkenrath-kieser.de)  
[www.ub-kieser.de](http://www.ub-kieser.de)  
Steuer Nr. 46156/24207  
USt-IdNr. GE 144442259