

Provision wird ersetzt durch Zielprämien

Die leistungsbezogene Vergütung im Vertrieb/Verkauf kennt im Wesentlichen zwei alternative Vergütungsinstrumente: Zum einen die Provision und zum anderen die Zielprämie. Der klassische Ansatz der leistungsbezogenen Vergütung im Vertrieb/Verkauf ist die Provision, von der die Unternehmen sich zusehends abwenden zugunsten einer Zielprämien-Vergütung.

Mehrleistung lohnt sich mit Provision nicht

Ein klares Defizit klassischer Provision liegt in deren Langweiligkeit. Der Mitarbeiter erhält z.B. eine Provision, die ab dem ersten Euro Umsatz oder Deckungsbeitrag vergütet wird, den der Mitarbeiter erwirtschaftet. Die klassische Definition der Provision versteht sich wie folgt: Der Mitarbeiter erhält einen Prozentsatz auf ein bestimmtes Leistungskriterium. Graphisch sieht dies so aus, dass eine Provision proportional zur erbrachten Leistung vergütet wird:

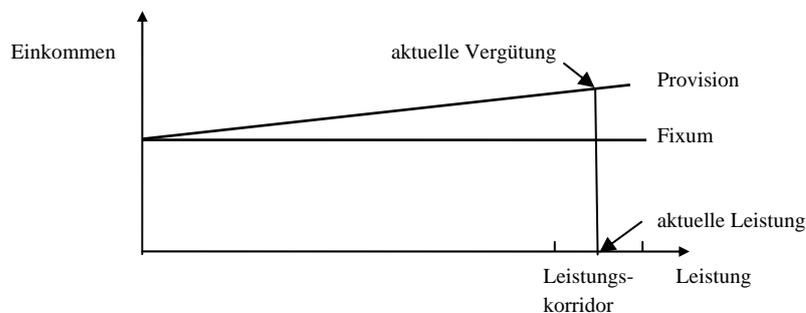


Abb. 1: Klassische Provision

In der Abbildung ist die aktuelle Leistung des Mitarbeiters (im Jahr X) eingezeichnet, ebenso seine dazugehörige aktuelle Vergütung (aus fixen und variablen Anteilen/Provision).

Dabei stellt sich die Frage: Wo wird die Leistung des Mitarbeiters im Jahr X + 1 liegen? Im besten Fall 5% bis 20% über der alten Leistung und im schlechtesten Fall 5% bis 20% unter seiner Vorjahresleistung (die Schwankungsbreite ist von der jeweiligen Branche und auch vom jeweiligen Vergütungskriterium abhängig).

Dies bedeutet, dass die tatsächliche Leistung des Mitarbeiters im neuen Jahr nur innerhalb eines Leistungskorridors um die alte Leistung herum schwankt. Dies bedeutet aber gleichzeitig, dass 90% bis 95% der Provision für eine Leistung ausgegeben wird, die niemand im Unternehmen mehr in Frage stellt, selbst der betroffene Mitarbeiter nicht. Man könnte provokant formulieren, dass 90% bis 95% der Provision für eine „nicht verhinderbare“ Leistung ausgegeben werden und nur 5% bis 10% der Provision für die Leistung, um die es im laufenden Jahr eigentlich geht. Dadurch, dass die Provision bereits bei der ersten Leistungseinheit (z.B. beim ersten Euro Umsatz oder Deckungsbeitrag) startet, bekommt sie insgesamt einen äußerst langweiligen (weil flachen) Anstieg.

Quintessenz: Mehrleistung lohnt sich mit Provision nicht wirklich. Die Provision stützt die Mehrleistung zu wenig, sie wirkt wie eine Verlängerung des Fixums.

Zielprämienvergütung statt Provision

Wie sieht nun der Durchschnitt moderner leistungsbezogener Vergütung im Vertrieb/Verkauf aus? Die variable Vergütungskurve beschränkt sich – im Gegensatz zur Provision - auf den eigentlichen Leistungskorridor des Mitarbeiters und verläuft dort entsprechend steil:

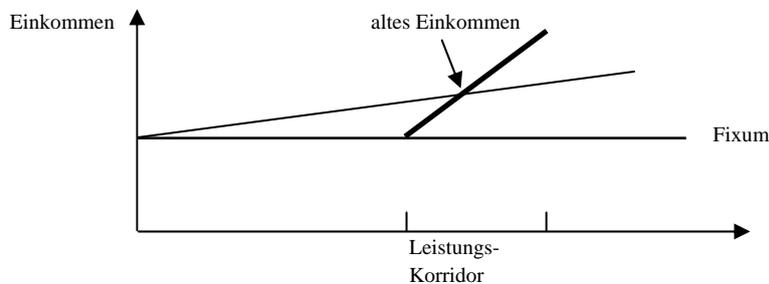


Abb 2: Zielprämie läuft „spannender“ als Provision

Man erkennt, dass moderne leistungsbezogene Vergütung im Vertrieb/Verkauf die variable Vergütung auf den eigentlichen Leistungsbereich des Mitarbeiters konzentriert. Der Mitarbeiter erhält eine Zielprämie für eine Zielerfüllung. Vergütet wird lediglich der „Dunstkreis“ um die gute Leistung herum. Es handelt sich genau um die Leistung, die für das laufende Jahr als realistisch angesehen wird.

Der Unterschied zur Provision liegt natürlich im wesentlich steileren Verlauf der Vergütungskurve: Erreicht der Mitarbeiter eine spürbare Mehrleistung, kann er sein variables Einkommen z.B. um 50%, 100% oder noch mehr erhöhen. Hierfür hätte er bei klassischen Provision Jahre benötigt. Der Anreiz für Mehrleistung ist im zielprämien-orientierten Vergütungssystem ungleich höher als bei der Provision.

Keine „Verrentung“ von ehemals guten Leistungen

Im Gegensatz zur herkömmlichen Provision wird das Zielprämien-Einkommen des Mitarbeiters aber nicht „verrentet“, da jährlich neue Ziele vereinbart werden. In der klassischen Provision konnte der Mitarbeiter bei Wachstum des Unternehmens seine leistungsbezogene Vergütung permanent aufstocken, da jedes Jahr immer wieder aufs Neue die Leistung aller zurückliegenden Jahre vergütet wurde. Dies hat bei explosionsartigem Wachstum des Unternehmens häufig auch zu ungewollten „Explosionen“ bei der Provision geführt.

Moderne leistungsbezogene Vergütung im Vertrieb/Verkauf ist „vorwärts-orientiert“, d.h. jedes Jahr wird der Leistungskorridor des Mitarbeiters neu definiert. Die Folge davon ist, dass kurzfristig eine maximale Motivation zu Bestleistungen gegeben ist, ohne Einkommen langfristig und ungewollt „explodieren“ zu lassen (und damit das Einkommensgefüge im Unternehmen durcheinander zu bringen).

Quintessenz:

Man erkennt hier ganz klar den Unterschied zwischen moderner, gut gemachter Vergütung und klassischer Provision: Neue Vergütungssysteme konzentrieren die Vergütung auf die Leistung, die *jetzt und heute* angestrebt wird. Sie sind damit gegenwarts- bzw. zukunftsorientiert. Vergütungssysteme auf der Basis von Provision sind dagegen rückwärts- oder vergangenheitsorientiert, da sie immer wieder aufs Neue die Leistung aller Vorjahre vergüten.

Dr. Finkenrath, Dr. Kieser + Partner

Hambrunner Str. 24

74731 Walldürn

Tel.: 06286/444

Fax: 06286/1344

Mail: info@finkenrath-kieser.de

www.ub-kieser.de