



Vergütungsmodelle im Vertrieb der Verpackungsindustrie

Fixgehalt oder Provision?

Von Roland Pietzcker*

„In meinen 15 Jahren als Vertriebsleiter habe ich noch mit keinem meiner Außendienstler je eine Gehaltsverhandlung geführt. Wenn einer mehr verdienen wollte, hat er das über mehr Einsatz und höheren Umsatz selbst geschafft.“ – „Seit wir im Vertrieb die Bezahlung von variabel auf fix umgestellt haben, arbeiten die Leute besser zusammen und wir erreichen mehr qualitative Ziele.“ Zwei Aussagen von Vertriebsleitern in der Verpackungsindustrie, zwei Meinungen. Wer hat nun recht?

> In vielen – oft sehr vertriebsorientierten – Unternehmen gilt die Regel „(Nur) Erfolg zahlt sich aus“, das heißt der Vertriebsmitarbeiter erhält ein relativ geringes Grundgehalt – oft am Tarif angelehnt – hat aber mittels Provisionen die Möglichkeit, auf eine Gesamtvergütung zu kommen, die weit über dem Doppelten des Fixbetrages liegen kann. Der eigene Erfolg ist also unmittelbar an seiner Gehaltsabrechnung abzulesen: viel Umsatz heißt hohes Einkommen.

Für das Unternehmen liegt der Vorteil auf der Hand: nur bei hohem Umsatz sind hohe Gehälter zu bezahlen. Ein Teil der Lohnsumme wird also von Fixkosten in variable Kosten gewandelt und erhöht damit die finanzielle Flexibilität bzw. Liquidität. Dieses einfache System hat einen weiteren gewünschten Ne-

beneffekt. Es erhöht den Druck auf den Einzelnen, Leistung zu bringen und führt damit zu einer Art natürlicher Auslese: nur die Fittesten überleben. Schwächere Mitarbeiter werden nach einer Zeit von allein das Handtuch werfen, da sie nicht ihr Zieleinkommen erreichen.

Deckungsbeitrag als Grundlage

Zum Teil sind die Unternehmen davon abgegangen, die Provision ausschließlich auf den Umsatz zu beziehen. Stattdessen nehmen sie den erzielten Deckungsbeitrag als Bemessungsgrundlage und beziehen damit die Preisqualität in die Erfolgsbetrachtung ein. So sinnvoll dies ist, gilt es dabei aber, die richtige Balance zu finden. Denn: während die einseitige Betonung des Umsatzes Überlegungen zur Wertschöpf-



** Roland Pietzcker (43) ist als Mitinhaber der Rabe Menzen Pietzcker Unternehmensberater GmbH, Starnberg, Partner in der Societät für Unternehmens- und Personalberatung. Sein Schwerpunkt liegt auf der Personalberatung für die Druck-, Faltschachtel- und Displayindustrie.*

fung vernachlässigt, berücksichtigt die einseitige Betonung des Deckungsbeitrages die betriebliche Auslastung nicht in ausreichendem Maße.

Die grundlegenden Schwächen des Provisionssystems – vor allem, wenn es sich allein am Umsatz orientiert – liegen aber auf anderem Gebiet. Die unmittelbare Verknüpfung von Vertriebs Erfolg und persönlichem Einkommen erzieht den Vertriebsmitarbeiter zum Einzelkämpfer, um nicht zu sagen zum Egoisten. Nach dem Motto „Gut ist, was mir nützt“ bohrt er das Brett da, wo es am dünnsten ist. Das heißt, strategische, auf den langfristigen, oder gar auf den Gesamtunternehmenserfolg abzielende Maßnahmen, z.B. in der Akquisition von Schlüsselkunden, sind mit einem solchen Außendienst – ähnlich wie mit Handelsvertretern – schwerer umzusetzen, da sie den Vertriebsmitarbeiter zeit- und einsatzmäßig stark binden, ohne ihm unmittelbar finanziell zu nutzen.

Trend geht Richtung Fixgehalt

Auch die Etablierung von Nachwuchsverkäufern stößt auf Schwierigkeiten. Da es keinen Erfolg verspricht, einen neuen Mitarbeiter allein mit dem Neukundengeschäft zu betrauen, wird er bestehende Kunden überschrieben bekommen müssen. Diese Kunden aber gehen mit ihren Umsätzen und den damit verbundenen Provisionen einem etablierten Kollegen verloren, der darüber entsprechend „begeistert“ sein wird.

Aus den genannten Gründen, gehen derzeit immer mehr Firmen dazu über, ihrem Vertrieb ein Fixgehalt zu bezahlen, allenfalls flankiert von einer Prämie, die aber in den seltensten Fällen mehr als 10 bis 15 Prozent der Gesamtvergütung ausmacht. Sie begründen dies vor allem damit, dass Gewinn und Verlust von Kunden aufgrund der zunehmenden Konzentration in den Abnehmerindustrien und im Wettbewerbsumfeld meist nicht auf einen einzelnen Vertriebsmitarbeiter zurück zu führen sind. Eine Vereinbarung zwischen Kundenunternehmen und Verpackungslieferant auf Geschäftsführungsebene setzt den Rah-

men, in dem sich der Außendienstmitarbeiter bewegt. Warum also soll sein Einkommen – im Positiven wie im Negativen – von Umständen abhängen, die er – wenn überhaupt – nur sehr marginal beeinflussen kann?

Eine fixe Vergütung des Außendienstes hat darüber hinaus den Vorteil, dass die Neiddiskussion und damit verbundene Unruhe innerhalb des Außendienstes wegen zum Teil sehr weit divergierenden Einkommen ausgeschlossen ist. Dies gilt auch für das bisweilen als sehr ungerecht empfundene Einkommensgefälle zwischen Außen- und Innendienst. Gerade bei Großkunden hängt der Erfolg nicht nur vom Engagement des Beraters vor Ort ab, sondern genauso von der Kompetenz des Kollegen im Innendienst. Er pflegt in der Auftragsbearbeitung und Disposition einen ähnlich intensiven Umgang mit dem Kunden, in der Regel aber auf einem deutlich niedrigeren Gehaltsniveau.

Was die Befürworter der festen Vergütung ebenfalls positiv vermerken, ist die gewonnene Flexibilität in der Kundenzuordnung – sei sie nun gebiets- oder branchenbezogen. So kann jeder Kunde vom jeweils geeignetsten Mitarbeiter betreut werden, ohne dass ein abgelöster Kundenbetreuer etwa um seine „Pfründe“ fürchten müsste.

In der Praxis zeigt sich, dass die fest bezahlten Außendienstler meist nicht weniger erfolgsorientiert sind als ihre Kollegen mit Provision. Da sie auch in schlechten Zeiten keine unmittelbare Existenzangst zu haben brauchen, weil ihnen teils nennenswerte Einkommensanteile wegbrechen, können sie sich voll auf ihre Aufgabe konzentrieren und stehen strategischen, in die Zukunft gerichteten Aufgaben offener gegenüber.

„Die“ Standardlösung gibt es nicht

Es bleibt aber die Frage, was macht die Motivation aus, wenn es nicht das Geld sein kann? Sehr erfolgreiche Verkäufer sind oft unzufrieden mit einem reinen Fixgehalt, weil sie das Gefühl haben, für

Vergütungsmodelle im Vertrieb der Verpackungsindustrie		
	Provision	Fixgehalt
> Vorteile	<p>Starke Erfolgsorientierung</p> <p>Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten „Natürliche Auslese“</p> <p>Hohe Potentialausschöpfung bei bestehenden Kunden</p>	<p>Keine hohen Einkommensschwankungen</p> <p>Fördert Teamarbeit</p> <p>Qualitative Ziele besser umzusetzen</p> <p>Flexibilität bei Kundenzuordnung</p>
> Nachteile	<p>Erziehung zum Einzelkämpfer</p> <p>Kurzfristige Denke</p> <p>Problematische Einarbeitung von Junior-Verkäufern</p> <p>Diskrepanz zwischen Innen- und Außendienst</p>	<p>Latente Unzufriedenheit bei erfolgreichen Verkäufern</p> <p>Häufige Gehaltsgespräche</p> <p>Fehlendes Anreiz- bzw. Sanktionssystem</p>

ihre überdurchschnittliche Leistung nicht adäquat entlohnt zu werden – häufige Gehaltsgespräche sind die Folge. Was also ist die „richtige“ Vergütungsstruktur für den Vertrieb eines Unternehmens der Verpackungsbranche?

Um es vorweg zu nehmen: eine eindeutige Antwort gibt es nicht. Auch wenn es in der Branche Tendenzen hin zum Festgehalt – oft flankiert von einer Prämienregel – gibt, muss sich jedes Unternehmen in regelmäßigen Abständen die Frage nach dem, auf seine spezielle Situation zugeschnittenen System stellen. Ihre Beantwortung hängt von vielen Faktoren ab: Die Unternehmens- bzw. Vertriebsleitung muss beispielsweise folgende Fragen beantworten:

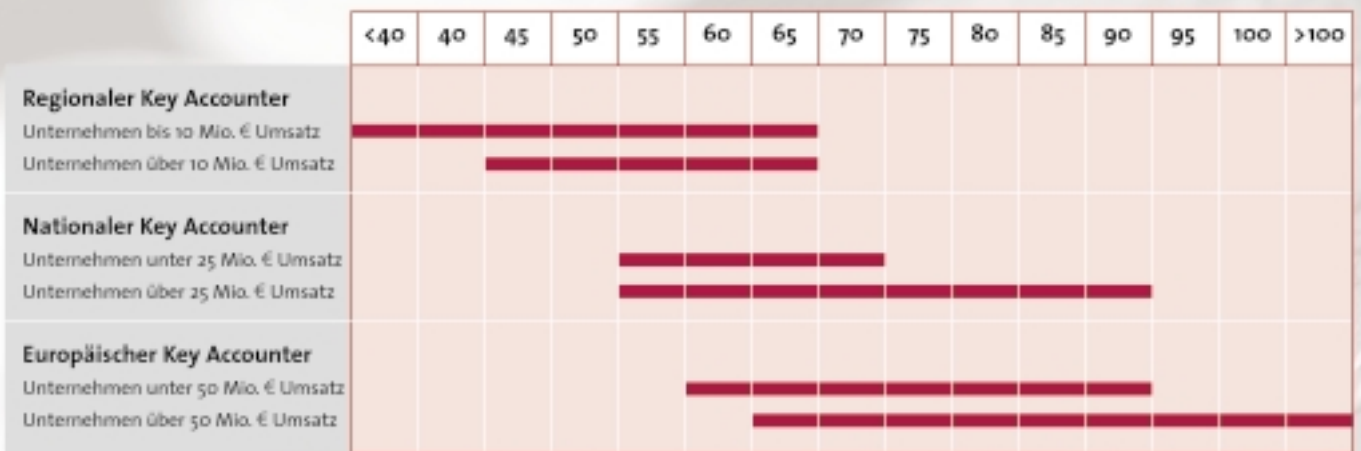
- > Was sind unsere strategischen Ziele?
- > Welche Kundenstruktur haben wir?
- > Wie ist unser Vertrieb organisiert?
- > Welche Aufgaben und Kompetenzen hat unser Vertrieb?
- > Welche Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich des Preises hat unser Vertrieb?
- > Welche Möglichkeiten des Vertriebscontrolling haben wir?

In der Praxis wird sich dabei meist ein System mit einem angemessenen variablen Anteil – (der von der Erreichung sowohl quantitativer (Umsatz und Ertrag) als auch qualitativer, mit dem einzelnen Mitarbeiter vereinbarter Ziele abhängig ist – am vorteilhaftesten erweisen. Dies setzt eine intensive Auseinandersetzung

des Vertriebsleiters mit seinen Mitarbeitern voraus, denn individuelle Zielvereinbarungen sind contraproduktiv, wenn sie nur einmal vereinbart und nicht mit einem permanenten Soll-Ist-Vergleich nachvollzogen werden.

Die „richtige“ Vergütungsstruktur zu finden, ist keine bequeme Aufgabe. Aber sie ist notwendig, um alle Potentiale zum Nutzen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter auszuschöpfen. Viele Unternehmen haben es als hilfreich erfahren, auf diesem sensiblen Gebiet mit professionellen Beratern zusammen zu arbeiten, die die Verpackungsbranche und ihre Besonderheiten nicht nur bezüglich des Vertriebs aus erster Hand kennen. >|

Gehaltsspiegel „Key Accounter in der Verpackungsindustrie“



Alle Angaben in 1.000 € Gesamtvergütung pro Jahr

Anteil des variablen Anteils an der Gesamtvergütung

keinen	variablen Anteil an der Gesamtvergütung haben	10% der Key-Accounter
bis zu 10%		10% der Key-Accounter
11 - 15%		60% der Key-Accounter
16 - 20%		15% der Key-Accounter
über 20%		5% der Key-Accounter

Anforderungen an Key Accounter (Schlüsselqualifikationen)

- > Betriebswirtschaftl. oder technisches Studium
- > Vertriebserfahrung in der Verpackungsindustrie
- > Technisches Verständnis
- > Kenntnisse der Abnehmerbranchen
- > Verhandlungsgeschick, Abschlusssicherheit
- > Hohe Reisebereitschaft
- > Verhandlungssicheres Englisch
- > Ausgeprägtes Servicedenken
- > Prozeßkompetenz
- > Breites Interessenspektrum
- > Sicheres Auftreten
- > Unternehmerisches Denken
- > Eigeninitiative

Quelle: Rabe Menzen Pletzcker Unternehmensberater GmbH, Starnberg