

Provisionssysteme im Vertrieb – Chancen und Grenzen

Dr. Johann Fischl, Juli 2023

Variable Vergütungssysteme im Vertrieb sind weit verbreitet. Dahinter stecken die im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen einfache Messbarkeit der Performance und die überholte Einstellung, dass im Vertrieb vorrangig monetäre Motivationsinstrumente greifen. Provisionssysteme sind die häufigste Spielart. In Kombination mit niedrigen Grundgehältern führen sie zu einer starken Variabilisierung der Vertriebskosten. Der rein ergebnisorientierte Steuerungscharakter setzt aber Grenzen in der vertrieblichen Leistungsentwicklung.

Provisionssysteme unterstützen den opportunistischen Vertrieb

Provisionssysteme als Spielart variabler Vergütungssysteme im Vertrieb kennen die Gestaltungselemente Bezugsgröße und Provisionssatz (siehe Abb. 1). Bezugsgrößen sind in der Regel eine oder mehrere umsatzbezogene oder ergebnisbezogene Messgrößen (KPI). Die Höhe der Provisionssätze kann zwischen Produktgruppen und Kundengruppen variieren und die Verlaufskurven können unterschiedlich gestaltet sein. Die Provision kann gedeckelt oder unlimitiert gestaltet werden. Die **Vorteile** derart konzipierter Provisionssysteme greifen vor allem in einer frühen Phase der Geschäftsentwicklung (Markteintritt):

- Starke Variabilisierung der Vertriebskosten
- Einfach in der Abwicklung
- Hohe Transparenz für die Mitarbeitenden
- Monatlich abrechenbar

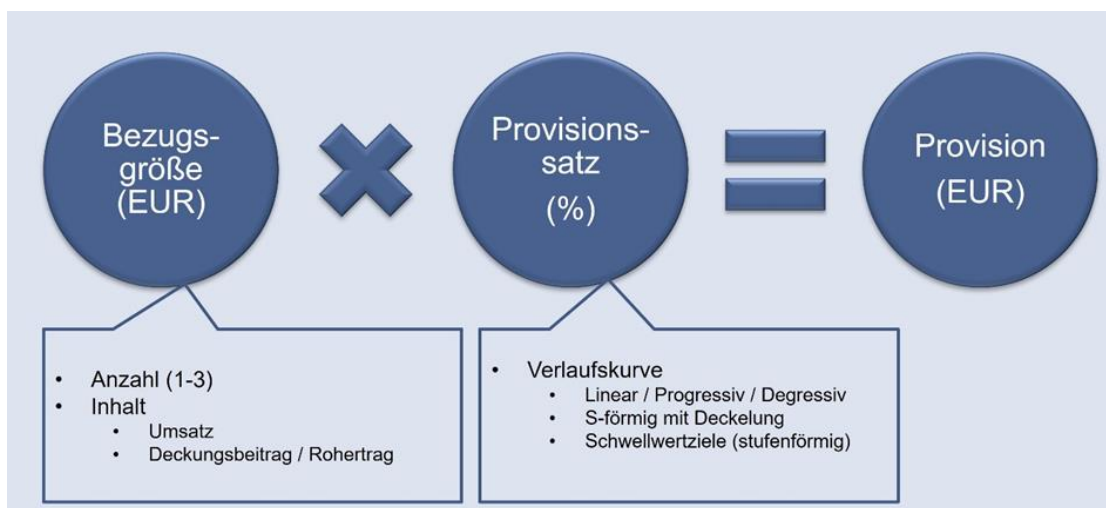


Abb. 1: Charakteristik von Provisionssystemen (Quelle: CONSENZUM)

Provisionssysteme sind meist kombiniert mit hohen Freiheitsgraden für die Mitarbeitenden bezüglich ihrer Vertriebsarbeit und einem geringen Level an Vertriebssteuerung. Beides sind

Ausdruck eines opportunistischen Vertriebssystems. Es geht um Wachstum. Woher das Wachstum kommt und wie es zustande kommt, spielt wenig Rolle. Es geht darum, Verkaufschancen zu nützen, eine Leadqualifizierung findet nicht statt.

Der strategische Vertrieb bleibt auf der Strecke

Hat das Unternehmen sich in seinem Spielfeld etabliert und ist es zu einem Player im Markt geworden, stoßen Provisionssysteme an ihre Grenzen und die **Nachteile** werden sichtbar:

- Eindimensionale Steuerung
- Gefahr des Hard-Selling zu Lasten des Aufbaus einer langfristigen profitablen Kundenbeziehung
- Kunden werden zum Besitzstand von Mitarbeitenden im Vertrieb
- Forcierung der Kundenverantwortung zu Lasten einer Gebietsverantwortung
- Starke Einkommensunterschiede innerhalb der Vertriebsorganisation

Provisionssysteme werden zu einer Barriere für die Weiterentwicklung der Vertriebsleitung. Weiteres generisches Wachstum verlangt nach einer Transformation von einem opportunistischen zu einem strategischen Vertrieb. Mehr verhaltensorientierte Vertriebssteuerung ist gefordert, was Provisionssysteme nicht leisten können. Die Vertriebsstrategie definiert den Fokus in der Vertriebsarbeit, die daraus abgeleiteten Ziele (Finanzziele, Prozessziele, Verhaltensziele) sind in der Vertriebsorganisation durchzusteuern.

Eine Alternative zu Provisionssystemen sind in dieser Phase Prämiensysteme. Sie erlauben eine mehrdimensionale Vertriebssteuerung und berücksichtigen unterschiedliche Rahmenbedingungen in den Verkaufsgebieten. Die Freiheitsgrade von Mitarbeitenden werden zugunsten der Umsetzung einer definierten Strategie beschnitten.

Die Transformation als Herausforderung

Starke Einkommensunterschiede in der Vertriebsorganisation in Kombination mit dem Besitzstanddenken der Mitarbeitenden machen eine Transformation der variablen Vergütung von einem Provisions- zu einem Prämiensystem zur besonderen Herausforderung. Prämiensysteme erfordern zusätzliche Managementprozesse der Zielvereinbarung, des Performance-Feedbacks und der Leistungsbeurteilung.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz in der Konzeption und Implementierung von modernen Vergütungssystemen im Vertrieb. Dabei berücksichtigen wir die Position und die strategische Ausrichtung des Unternehmens auf dem Spielfeld.

Johann Fischl

CONSENZUM Managementberatung
fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
