

Inhaltsverzeichnis

1	Motivatoren für Verkäufer	1
1.1	Intrinsische versus extrinsische Motivation	1
1.2	Können Führungskräfte motivieren?	4
1.3	Der Irrglaube, dass Geld nicht motiviert	6
1.4	Ziele als Basis jeder Motivation	9
1.5	Was gut gemachte Vergütungssysteme bewirken	12
	Quellen	13
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?	17
2.1.3	Wie werden die Ziele im Vergütungssystem vereinbart?	20
2.2	Baustein 2: Vergütung mehrerer Leistungskriterien	23
2.2.1	Operative und strategische Ziele	23
2.2.2	„Harte“ und „weiche“ Vergütungskriterien	26
2.3	Baustein 3: Vergütung von Deckungsbeiträgen	27
2.3.1	Einbindung der Mitarbeiter in Erträge	28
2.3.2	Verkäufer verhalten sich als Unternehmer	31
2.4	Baustein 4: Zielprämien statt Provisionen	32
2.4.1	Mehrleistung soll sich lohnen	33
2.4.2	Wie Zielprämien funktionieren	37
2.4.3	Stretch-Goal-Vereinbarung	43
2.5	Baustein 5: Spürbare variable Einkommensanteile	44
2.5.1	Bestimmungsfaktoren für den variablen Einkommensanteil	46

2.5.2	Variable Einkommensanteile und Arbeitsrecht	48
2.5.3	Das Konzept der Risikowahl	49
2.6	Baustein 6: Leistungsgerechte Vergütung	52
2.6.1	Keine Zufälligkeiten vergüten	52
2.6.2	Einkommensdifferenzierung ohne Einkommensexplosionen	54
2.7	Baustein 7: Teamorientierte Vergütung	56
2.7.1	Zwei Ansätze zur teamorientierten Vergütung	56
2.7.2	Typische Vergütungskriterien für Innendienstmitarbeiter ...	59
2.7.3	Typische Vergütungskriterien für Vertriebsführungskräfte ...	60
2.8	Baustein 8: Flexibilität im Vergütungsmodell	64
2.8.1	Die jährliche Anpassung des Vergütungssystems.	65
2.8.2	Die unterjährige Anpassung von Zielen.	67
2.9	Baustein 9: Mitarbeiter können sich ihr Ziel selbst geben.	69
2.9.1	Funktionsweise des Modells	70
2.9.2	Einsatzmöglichkeiten des Modells.	72
2.10	Baustein 10: Schnelles Feedback zwischen Leistung und Vergütung	74
2.10.1	Pauschale Abschlagszahlungen	74
2.10.2	Monatlich leistungsangepasste Abschlagszahlungen.	75
2.10.3	Quartalsweise angepasste Abschlagszahlungen.	76
	Quellen	77
3	Fallbeispiele	79
3.1	Vergütungsbeispiel technischer Großhandel	79
3.1.1	Außendienstmitarbeiter	79
3.1.2	Innendienst-Telefonverkauf	81
3.1.3	Filialmitarbeiter	82
3.1.4	Vertriebsleitung	83
3.2	Vergütungsbeispiel Hersteller von Bodenbelägen	84
3.2.1	Reisende	85
3.2.2	Handelsvertreter	86
3.2.3	Innendienstmitarbeiter	87
3.2.4	Regionale Vertriebsleiter	88
3.3	Vergütungsbeispiel Hersteller von Teilen für die Automotive-Industrie	89
3.3.1	Key-Account-Manager	90
3.3.2	Produktmanager	91
3.3.3	Vertriebsleiter	92

3.4	Vergütungsbeispiel Hersteller von elektrischen Bauteilen.	93
3.4.1	Außendienstmitarbeiter	93
3.4.2	Innendienstmitarbeiter	94
3.4.3	Mitarbeiter Marketing	95
3.4.4	Vertriebsleiter.	95
3.5	Vergütungsbeispiel Annoncengeschäft eines Verlags.	96
3.5.1	Fest angestellte Medienberater.	97
3.5.2	Handelsvertreter.	97
3.5.3	Innendienstmitarbeiter	98
3.5.4	Vertriebsleitung	98
3.6	Vergütungsbeispiel Dienstleistungsunternehmen.	99
3.6.1	Verkaufsberater	100
3.6.2	Innendienst-Service	101
3.6.3	Vertriebs- und Marketingleiter.	101
3.7	Vergütungsbeispiel Softwarehersteller.	102
3.7.1	Key Account Manager	103
3.7.2	Branchen-Vertriebsleiter	104
3.7.3	Produktmanager	105
3.7.4	Geschäftsführer Vertrieb.	106
3.8	Vergütungsbeispiel Sondermaschinenbau	107
3.8.1	Vertriebsingenieure	109
3.8.2	Regionalvertriebsleiter	110
3.8.3	Innendienstmitarbeiter Angebotsabteilung.	111
3.8.4	Produktmanager	112
3.8.5	Mitarbeiter Versuchsabteilung	113
3.8.6	Mitarbeiter Konstruktion	113
3.8.7	Projektmanager	114
3.9	Vergütungsbeispiel Hersteller Medizintechnik	115
3.9.1	Fachberater.	116
3.9.2	Vertriebsleiter Regionen.	117
3.9.3	Produktfachberater	117
3.9.4	Verkaufsinendienst.	118
3.9.5	Außendienst-Service	119
3.9.6	Vertriebsdirektor.	120
4	Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Vergütungssystems	123
4.1	Ein sensibles Vorhaben sensibel angehen.	123
4.2	Rechtliche Situation	124

4.3	Mitarbeiter und Betriebsräte in die Entwicklung des neuen Vergütungsmodells einbeziehen	127
4.4	Die Rolle des externen Change Agent	128
4.5	Das Vergütungsmodell attraktiv gestalten	129
4.6	Das Vergütungssystem auf die Belange des Unternehmens zuschneiden	133
	Quellen	135
5	Die sieben wichtigsten Tipps für die Gestaltung einer variablen Vertriebsvergütung	137
	Weiterführende Literatur	149
	Sachverzeichnis	151