

INCENTIVIERUNG DES AUSSENDIENSTS

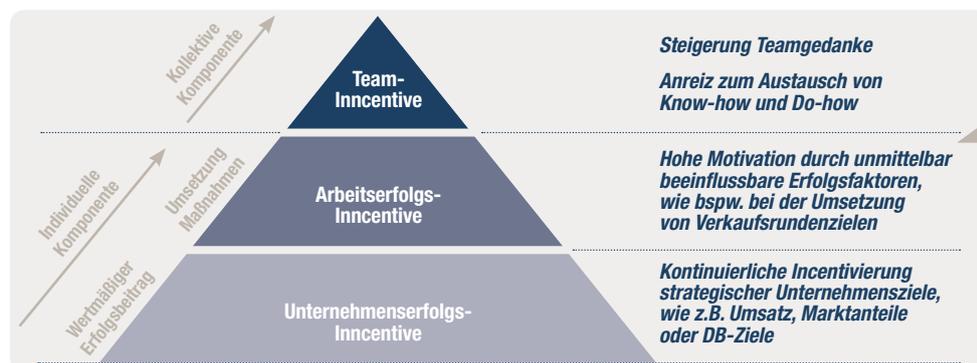
**MEHR SCHLAGKRAFT IM VERTRIEB –
DURCH VARIABLE VERGÜTUNG**

Neuen Vertriebs- und Vermarktungsstrategien liegt in erster Linie ein solide ausgearbeitetes Konzept zu Grunde. Über den Erfolg entscheidet jedoch erst eine konsequente Umsetzung. Mitarbeiterincentives in Form variabler Vergütungssysteme können einen wesentlichen Beitrag hierzu leisten. Gelingt es, unternehmensstrategische Überlegungen im Anreizmechanismus variabler Vergütungssysteme zu verankern, werden langfristige Wachstumssteigerungen begünstigt.

Variable Vergütungen steigern Wachstumschancen

Variable Gehaltsbestandteile fördern Leistungsbereitschaft und belohnen erfolgreiche Außendienstarbeit. Aus unternehmerischer Perspektive sollten sie in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen treten. Denn variable Prämien schaffen Anreize, die Erreichung von Unternehmenszielen schneller, besser und effizienter im Vertrieb umzusetzen. Wirkungsvolle Vergütungsmodelle schaffen daher Konformität zwischen Unternehmensstrategie und verkaufsorientiertem Kalkül im Außendienst. Die Konzipierung eines variablen Vergütungssystems, das dieser Herausforderung begegnet, basiert auf drei wesentlichen Bausteinen:

Konzeption variabler Vergütungssysteme



HIERARCHIE VARIABLER VERGÜTUNGSKOMPONENTEN

Um größtmöglichen Erfolg und eine hohe Umsetzungsdynamik bei vertrieblichen Neuausrichtungen bzw. beim Aufbau neuer Vertriebsstrukturen zu gewährleisten, müssen sich strategische Unternehmensziele im Tätigkeitsbereich des Außendienstmitarbeiters vergütungsrelevant widerspiegeln. Die eindeutige Botschaft „ein hoher wertmäßiger Erfolgsbeitrag zahlt sich aus“ bildet das Fundament. Größen wie Absatzziele, Umsatzwachstum oder Marktanteilssteigerungen bewerten die Arbeitsleistung.

Belohnung des wertmäßigen Erfolgsbeitrags

Um darüber hinaus gezielt Anreize, z.B. für Bevorratungsaktionen, setzen zu können, bietet sich eine Erweiterung dieses traditionellen Bausteins an. Die individuelle Vergütungskomponente sollte mit einem Arbeitserfolgs-Incentive komplettiert werden. Hierbei dient der Umsetzungsgrad vorgegebener Vermarktungsmaßnahmen als Messgröße. Vergütungsrelevante Kriterien lassen sich z.B. aus einer strukturierten Marktbearbeitung in Form einer Verkaufsrundenmechanik ableiten. Die unmittelbare Beeinflussbarkeit konkreter Maßnahmen und die damit einhergehenden, regelmäßigen Erfolgserlebnisse durch die Sichtbarkeit der eigenen Leistung steigern die Motivation in der täglichen Arbeit des Außendienstmitarbeiters.

Honorierung von Umsetzungserfolgen

Ergänzt wird die individuelle Komponente durch eine kollektive Komponente in Form eines Team-Incentives. Da Außendienstmitarbeiter in ihrer täglichen Routine eher auf sich allein gestellt sind, können Team-Incentives zusätzliche, kooperative Mehrleistungen provozieren. Team-Spirit wird gefördert, eine stärkere Identifikation mit den Unternehmenszielen begünstigt.

Team-Spirit fördern, Identifikation schaffen

Die Kombination der drei Vergütungsbausteine führt zu folgenden Effekten:

- **Unternehmerische Erfolgsgrößen** sind fest im Anreizsystem verankert
- Eine **kontinuierliche Marktbearbeitung** wird sichergestellt
- **Saisonale Marktgegebenheiten** (z.B. Verkaufsaktionen) werden berücksichtigt
- **Hohe Motivation** durch die Sichtbarkeit der Effekte und vergütungsrelevante Erfolgserlebnisse ist gewährleistet
- **Langfristige Entwicklungspotenziale** können gezielt incentiviert werden
- **Reaktionen auf Wettbewerbsaktivitäten** erhalten vergütungsrelevanten Charakter

Vorteile durch
Kombination individueller
Vergütungskomponenten

Zwei Kernaspekte bedürfen bei der Festlegung dieser vergütungsrelevanten Messgrößen einer eingehenden Analyse:

- Welche Erfolgskennziffer bildet die strategische Planung am besten ab?
- Welche Vermarktungsmaßnahmen leisten die wichtigsten Erfolgsbeiträge zur Realisierung kurzfristiger wie langfristiger Entwicklungspotenziale?

Bei Festlegung der Erfolgskennziffer spielt das Wettbewerbsumfeld eine entscheidende Rolle. Besteht das Hauptziel z.B. aus der Verdrängung von Wettbewerbern, bietet sich die Verankerung von Marktanteilszielen im Vergütungssystem an. Ebenfalls zu berücksichtigen sind auch Anzeizeffekte für den einzelnen Außendienstmitarbeiter. Saisonale Effekte können zu typischen Windfall-Profits auf Seiten der Mitarbeiter führen. Große Produkt-Neueinführungen der Konkurrenz können sich negativ auf den eigenen Marktanteil auswirken. Solche externen Effekte, die für den Außendienstmitarbeiter nicht zu beeinflussen sind, können in ihrer Wirkung negativ ausstrahlen. Als Alternative zu absoluten Zielvorgaben können relative Benchmarks eingesetzt werden, die die Auswirkungen externer Effekte weitestgehend ausschließen.

Wettbewerbsumfeld
und externe Effekte sind
zu berücksichtigen

Bei der Honorierung von Vermarktungsmaßnahmen gilt es, die Messbarkeit sowie die Effekte auf zentrale Erfolgskennziffern zu analysieren. Eine fundierte Kenntnis der Erfolgsfaktoren für die Vermarktung des eigenen Sortiments ist Voraussetzung für die Bewertung. Zeigen Marktanalysen, dass die Empfehlungsleistung von Apothekern wichtigster Treiber für Verkaufserfolge ist, könnte die Umsetzung eines Schulungsprogramms strategische Relevanz einnehmen. Um einen hohen Stellenwert von Schulungen – die zur Steigerung der Empfehlungstätigkeit beitragen – im Kalkül des Außendienstmitarbeiter zu verankern, sollte die Durchführung dieser Schulungen vergütungsrelevant werden.

Kenntnis der eigenen
Sortimentsmechanik ist
Voraussetzung

Die Ergänzung einer kollektiven Vergütungskomponente vervollständigt das Vergütungssystem. Ein Team-Incentive stellt eine monetäre oder nicht-monetäre Zusatzprämie für eine Außendienstmannschaft in Aussicht. Eine geeignete Zielvorgabe fördert ein gemeinschaftliches Arbeitsklima, indem das Teilen von Erfahrungen zu kollektiven Erfolgen führen kann.

Zusammenhalt bei der
Zielerreichung fördern

Die Um- oder Neugestaltung von Vergütungssystemen erfordert höchste Sensibilität und Sorgfalt – beim Konzipieren wie beim Implementieren! Transparente und nachvollziehbare Erfolgskennziffern schaffen Vertrauen, fördern Motivation und Leistungsbereitschaft. Differenzierte individuelle und kollektive Vergütungskomponenten erlauben die spezifische Incentivierung von kurzfristigen Zielen, langfristigen Entwicklungsbestrebungen und fördern den Erfahrungsaustausch im Außendienst-Team. Diese Kombination führt zu maximalen Erfolgsaussichten bei der Umsetzung strategischer Konzepte im Vertrieb und sichert seine Schlagkraft.

Variable Vergütung zur
Stärkung der Schlagkraft
im Vertrieb

KONTAKT:

Thomas J. Golly
t.golly@sempora.com
Thomas Kühlmann
t.kuehlmann@sempora.com
+49 (6172) 453 49-0