

# Nutzenprovision

Viele Mitarbeitende im Verkauf (Aussen- und Innendienst, Product- und Key Account-Management) empfinden es als motivierenden Anreiz, für ihre Leistung eine Provision vergütet zu erhalten. Diese Provision soll sie angemessen am Unternehmenserfolg beteiligen, weshalb sie meistens eine Umsatzprovisionierung verlangen.

Dieser Artikel zeigt mit Zahlenbeispielen,

- welches die Tücken einer rein umsatzbasierten Provisionierung sind,
- wie eine auf den Gesamtunternehmensnutzen ausgerichtete Provisionierung aufgebaut werden kann,
- welche Grössen die Mitarbeitenden des Verkaufs wirklich beeinflussen und damit verantworten können,
- worauf bei der Einführung der Nutzenprovisionierung zu achten ist.

## Inhalt

1	Die Krux mit der Umsatzprovision	1
2	Nutzenprovision einführen	4
2.1	Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung	5
2.2	Plan-DB mit dem Zieleinkommen verbinden	6
2.3	Anwendung der Nutzenprovision im realen Fall	7
3	Nutzenprovision ohne Bekanntgabe der Deckungsbeiträge	8
4	Fixkosten eines Verkaufsgebiets	9
5	Preisdurchsetzungskompetenz als strategische Komponente	9
6	Product Manager in die Nutzenprovisionierung einbinden	12
7	Deckungsbeiträge sind nicht bekannt	14
8	Potentielle Schwächen der Nutzenprovision	14
9	Umstellung von Umsatzprovision auf Nutzenprovision	15

## 1 Die Krux mit der Umsatzprovision

Üblich ist, Verkaufsmitarbeitern einen Anteil ihres Lohns als Fixbetrag und den anderen als umsatzabhängige Provision (auch Bonus genannt) zu vergüten. Mehr verkaufte Einheiten pro Periode steigern den Umsatz, in vielen Fällen auch den Marktanteil und, wenn es richtig läuft, auch das Betriebsergebnis (EBIT Earnings Before Interest and Taxes). Umsatzprovisionierung heisst dann: mehr Umsatz = mehr Provision. In Abb. 1 sind die sich ergebenden Abhängigkeiten im Zahlenbeispiel dargestellt (gelbe Felder für die Eingabe, alle anderen gerechnet).

**Mehr Umsatz,  
mehr Provision**

## Umsatz, Provision, Kapazitätserweiterung und Gewinn

Bruttopreis/Stück	12.50		Rabattsatz		Provisionsatz
prop. HK / Stück	5.00		20%		5%
Absatzmenge	80'000	90'000	100'000	110'000	120'000
Bruttoumsatz	1'000'000	1'125'000	1'250'000	1'375'000	1'500'000
Nettoumsatz	800'000	900'000	1'000'000	1'100'000	1'200'000
Provision	40'000	45'000	50'000	55'000	60'000
Nettoerlös	760'000	855'000	950'000	1'045'000	1'140'000
prop. Herstellkosten	400'000	450'000	500'000	550'000	600'000
DB I	360'000	405'000	450'000	495'000	540'000
Verkäuferfixkosten	50'000	50'000	50'000	50'000	50'000
übrige Fixkosten	300'000	300'000	300'000	300'000	380'000
EBIT	10'000	55'000	100'000	145'000	110'000

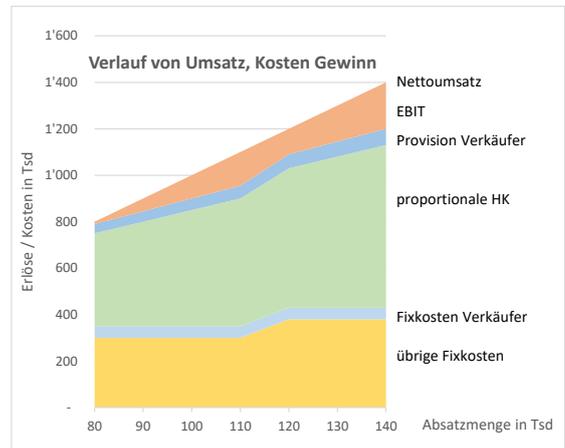


Abb. 1: Umsatz, Provision, Kosten und Gewinn

Im oberen Teil der Tabelle sind die Ausgangsgrößen Bruttopreis und proportionale Herstellkosten pro Stück, der durchschnittlich gewährte Rabattsatz sowie der Provisionsatz festgehalten. In den Spalten wird berechnet, wie der EBIT auf die Veränderung der Absatzmengen reagiert. Die variable Vergütung der Verkaufsperson ist aus der Zeile Provision ersichtlich. Sie wird vom Nettoumsatz berechnet und steigt mit zunehmendem Umsatz regelmässig an. Das Fixum ist in der Zeile Verkäuferfixkosten enthalten.

Um die Absatzmenge von 120'000 zu erreichen, muss die Produktionskapazität erhöht werden, was zu einer Erhöhung der übrigen Fixkosten auf 380'000 führt und das Ergebnis entsprechend verringert.

Um ein höheres Einkommen zu erreichen, wird die Verkaufsperson höhere Rabattsätze gewäh-

Rabattsatz	20%	21%
Bruttopreis/Stück		
prop. HK / Stück		
Absatzmenge	120'000	120'000
Bruttoumsatz	1'500'000	1'500'000
Nettoumsatz	1'200'000	1'185'000
Provision	60'000	59'250
Nettoerlös	1'140'000	1'125'750
prop. Herstellkosten	600'000	600'000
DB I	540'000	525'750
Verkäuferfixkosten	50'000	50'000
übrige Fixkosten	380'000	380'000
EBIT	110'000	95'750

ren wollen, um so den Nettoumsatz zu steigern. Sie könnte beispielsweise versuchen, allen ihren Kunden im Durchschnitt 1% mehr Rabatt zu gewähren (entspricht pro Stück 0.125 weniger Nettoumsatz) um auf die 120'000 verkauften Einheiten zu kommen. Der Nettoumsatz würde bei dieser Konstellation noch 1'185'000 betragen und ihre Provision 59'250. Das Betriebsergebnis würde jedoch von 110'000 auf 95'750 sinken (15'000 mehr Rabatt gewährt, davon 5% weniger Provision (750)). Die Verkaufsperson würde somit ihr Ziel durch die Umsatzausweitung erreichen, die Rentabilität des Unternehmens würde jedoch massiv sinken.

**Verkäufer erhält mehr Provision, Ergebnis sinkt.**

Abb. 2: Auswirkung höherer Rabatte auf Umsatzprovision und EBIT (bei Absatzmenge 120'000)

Die rein umsatzbezogene Provisionierung berücksichtigt nicht, dass der für die Deckung der Fixkosten und des Zielgewinns verbleibende Betrag, der Deckungsbeitrag I, durch Preissenkungen oder Erhöhung der Erlösschmälerungen ebenfalls sinkt. In der Variante 20% Rabatt und 120'000 Absatzmenge beträgt der DB I pro Einheit 4.50 (540'000 DB I : 120'000 Einheiten). Bei 21% gewährten Rabatten sinkt der Stück-DB I auf 4.38125 (525'750 : 120'000). Folglich müssen mehr Einheiten verkauft werden, um den Zielgewinn zu erreichen.

**DB I = Nettoerlös – proportionale Herstellkosten**

Aus Abb. 3 sind die desaströsen Auswirkungen der Gewährung höherer Erlösschmälerungen (Rabatte, Skonto, Bonus, Rückvergütungen, usw.) auf die zu verkaufende Absatzmenge abzulesen. Als Ausgangslage wird wiederum das Zahlenbeispiel aus Abb. 1 verwendet. Bei einem Rabattsatz von 20% sollen 100'000 Einheiten verkauft werden. Diese erbringen ein DB I-Volumen von 450'000 und ein Betriebsergebnis von 150'000. Wird der Rabatt von 20% auf 30% erhöht, muss

die Absatzmenge auf 135'849 Einheiten steigen (linke Achse, rote Linie), um das DB I-Volumen von 450'000 weiterhin zu erzielen, also um nahezu 36% (rechte Achse, grüne Linie).

Die an den Verkäufer ausgerichtete Provision steigt regelmässig an (linke Achse, orange Linie).

Diese Absatzmengensteigerung muss er aber ganz alleine und ohne zusätzliche Reisekosten, Spesen oder zusätzliches Innendienstpersonal stemmen. Denn der Fixkostenblock und der EBIT müssen gleich bleiben.

**Wie viel muss die Absatzmenge steigen, damit der DB I trotz höherer Rabatte hoch bleibt?**

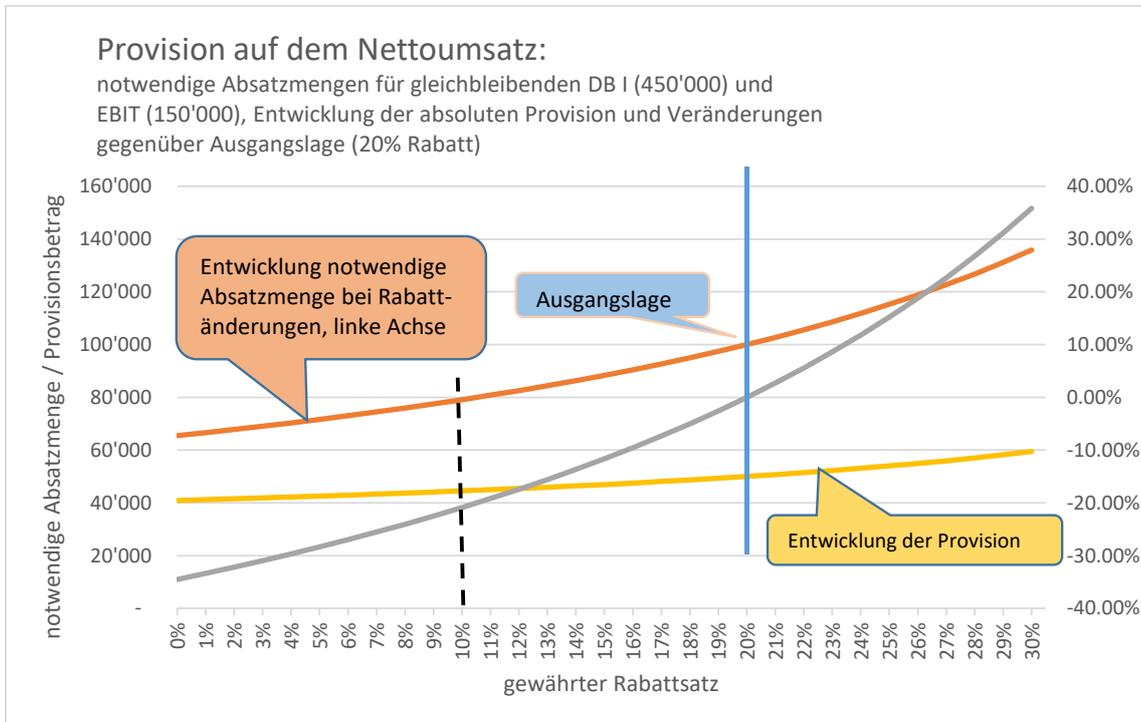


Abb. 3 : Notwendiges Wachstum der Absatzmengen zur Kompensation zusätzlicher Rabatte

Preiserhöhungen oder Rabattsenkungen durchzusetzen ist noch schwieriger als den Absatz zu steigern. Die positiven Auswirkungen auf das Ergebnis sind aber auch entsprechend stärker. Könnten beispielsweise die Rabatte von 20% auf 10% gesenkt werden, würde die zur Erzielung des DB-Volumens von 450'000 notwendige Absatzmenge auf 79'121 Einheiten sinken (strichlierte Linie in Abb. 3). Auch wenn die Durchsetzung der höheren Nettopreise zu einem Bestellungseinbruch von 20% führen würde, wäre in diesem Fall die Ergebnissituation nicht schlechter. Im Verkauf muss deshalb immer auch die Frage erlaubt sein, ob eine Preissteigerung wirklich so hohe Absatzmengen einbrüche generieren würde, dass das absolut erzielte DB I-Volumen sinken würde (Preiselastizitäten schätzen).

Umsatzabhängige Provisionierung ist ein Anreiz, Umsatzwachstum zu generieren. Doch gilt es bei der Gestaltung von Vergütungssystemen Verschiedenes zu beachten:

- Umsatzwachstum durch Gewährung von zusätzlichen Vergünstigungen (Rabatte, sonstige Erlösschmälerungen) lohnt sich nur dann, wenn auch das Betriebsergebnis absolut steigt.
- Erhöhung der Erlösschmälerungen erfordert eine überproportionale Steigerung der Absatzmengen, wenn der bisherige Gewinn erhalten werden soll.
- Wird mit Verkäufern jährlich ein absolutes Nettoumsatzziel vereinbart, fördert dies die Tendenz, gegen Jahresende „um jeden Preis“ Aufträge herein zu holen. Dazu werden höhere Rabatte gewährt. Im Folgejahr, wenn dann die Aufträge abgewickelt werden, werden sich die schlechten Preise auf das Ergebnis auswirken.
- Bei reiner Umsatzprovisionierung ist es möglich, dass Verkaufspersonen hohe Boni ausbezahlt erhalten, obwohl das Unternehmen Verlust schreibt.

**Der Anteil der Erlösschmälerungen am Umsatz nimmt tendenziell zu.**

- Produktionsauslastung durch Gewährung von Erlösschmälerungen „zu kaufen“ macht keinen Sinn, da einmal gewährte Rabatte in den Folgeperioden von den Kunden erneut gefordert werden, was längerfristig den Stück-Nettoerlös senkt.
- Die Kompetenz der Verkaufspersonen, geplante Nettopreise in den Verhandlungen durchzusetzen, hat eine zentrale Bedeutung für den finanziellen Erfolg des Unternehmens.
- Können niedrigere Rabatte mit den Kunden vereinbart werden, muss sich dies stark positiv auf die Provision des Verkäufers auswirken, da der Nutzen für das Unternehmen sofort eintritt (höherer Nettoerlös pro Stück).
- Werden neben Rabatten weitere Erlösschmälerungen gewährt wie z.B. Skonto, Rückvergütungen Kundenboni, kürzen auch diese das Betriebsergebnis. Wie gross diese Kürzung real ausfällt, weiss man erst dann, wenn der Kunde bezahlt oder ein Bonus an den Kunden zurückerstattet wird. Die Provisionsabrechnung muss meistens vorher erstellt werden. Deshalb empfiehlt es sich, die zu erwartenden prozentualen Erlösschmälerungen in der Planung und in der Istabrechnung (standardisiert) gleich schon zu den Rabatten dazu zu zählen.

**Auslastungsdenken füllt die Fabrik mit schlecht bezahlten Aufträgen.**

Die Provisionierung des Nettoumsatzes greift zu kurz, da sie nur auf Umsatzwachstum zielt und den Nutzen eines Verkaufs für das Unternehmen nicht berücksichtigt. Der Nutzen ist der Betrag, der übrig bleibt, wenn vom Nettoerlös auch die durch das verkaufte Produkt direkt verursachten Kosten, das heisst die proportionalen Herstellkosten, abgezogen werden. Eigentlich müsste die Provisionierung vom erzielten Unternehmensgewinn abhängig sein. Da aber der Verkauf die Kosten der internen Bereiche nicht direkt beeinflussen und damit verantworten kann, ist auf einer Grösse aufzubauen, die der Verkauf noch direkt beeinflussen kann. Das ist der Deckungsbeitrag I (DB I).

- Der Deckungsbeitrag I (Nettoerlös – proportionale Herstellkosten) ist für die Planung und Steuerung des Verkaufs von zentraler Bedeutung. Der Verkauf bestimmt alle Werte bis zum Nettoerlös. Einkauf und Produktion planen die leistungsabhängigen Kosten des verkauften Produkts (proportionale Herstellkosten). Die geplanten proportionalen Herstellkosten sind auch für die Berechnung der erzielten DB I anzusetzen, da Abweichungen aus der Produktion nicht in die Verantwortung des Verkaufs gehören.
- Wird einem Kunden mehr Ware geliefert als fakturiert, z.B. 3 für 2-Aktionen, Nachlieferung bei Qualitätsmängeln, steigen die proportionalen Herstellkosten, da die Ware aus dem Lager entnommen werden muss, der Nettoerlös bleibt jedoch gleich. Auch dies gilt es bei der Berechnung der Provision zu berücksichtigen.

Damit die variable Vergütung mit den Rentabilitätszielen eines Unternehmens in Einklang gebracht werden kann, sollten die Provisionen folglich auf Basis der erzielten Deckungsbeiträge I berechnet werden. Das will die Nutzenprovision erreichen.

## 2 Nutzenprovision einführen

Die Nutzenprovision ist einerseits leistungsorientiert; sie will den Verkaufspersonen einen Anteil am real verdienten Ergebnis zukommen lassen. Andererseits ist sie motivationsorientiert; sie soll in Verkaufspersonen, die auf monetäre Anreize ansprechen, den Willen stärken, ihr Geschäft noch erfolgreicher zu betreiben.

Die Grundlagen für die Einführung eines nutzenbasierten Provisionierungssystems müssen einerseits vom Unternehmen her gelegt werden, andererseits vom Mitarbeiter, der in diesem Programm mitmachen möchte. Ausgangsbasis ist die Planung für das nächste Geschäftsjahr. Sie bildet den Massstab für die Berechnung der Provisionsbeträge.

**Nutzenprovision = Bonifikation auf Basis des erzielten DB I-Volumens.**

Unser Modell der Nutzenprovisionierung geht davon aus, dass eine Verkaufsperson zusammen mit ihrem Vorgesetzten die geplanten Deckungsbeiträge I (DB I) mindestens pro Produktgruppe und pro Absatzkanal plant. Es gelten folgende Definitionen:

geplanter Bruttoumsatz	=	Geplante Absatzmenge x Bruttopreis
Plan-Nettoumsatz	=	Geplanter Bruttoumsatz x geplanter Rabattsatz in der Produktgruppe
Plan-Nettoerlös	=	Plan-Nettoumsatz – geplante Erlösschmälerungen in % (Zu den Erlösschmälerungen zählen Positionen, welche den Geldfluss aus dem Nettoumsatz zusätzlich verringern, z.B. Skonto, Rückvergütungen, Kundenbonus bei Erreichung eines bestimmten Umsatzvolumens in einer Periode, nicht an den Kunden verrechnete Fracht- und Versicherungskosten)
geplanter DB I	=	Plan-Nettoerlös – geplante prop. Herstellkosten (Die geplanten proportionalen Herstellkosten pro Einheit werden auch in der Istrechnung eingesetzt, da Abweichungen, die bei der Beschaffung / Herstellung der Produkte entstehen, nicht dem Verantwortungsbereich des Verkäufers zugeordnet werden können)

Abb. 4: Definitionen

In den meisten Fällen ist davon auszugehen, dass das Unternehmen mit Hilfe seiner Verkaufstruppe verschiedene Artikel, zusammengefasst in mehreren Produktgruppen, verkaufen will. Ebenso ist heute häufig die Situation anzutreffen, dass die gleichen Artikel über verschiedene Absatzkanäle verkauft werden. In der Folge können die gewährten Rabatte und Erlösschmälerungen sowohl artikel- als auch absatzkanalweise unterschiedlich sein. Dazu kommt, dass Verkäufer unterschiedlich stark in der Lage sind, vom Unternehmen propagierte Bruttoverkaufspreise in den Verhandlungen mit den Kunden auch durchzusetzen.

## 2.1 Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung

Der Verkaufsmitarbeiter hat mit seinem Chef für seine zwei betreuten Absatzkanäle (Direktverkauf an Produktverwender und Verkauf an wiederverkaufende Händler) die zu erzielenden Deckungsbeiträge in drei Produktgruppen geplant. Aus Übersichtgründen werden hier nur Produktgruppen präsentiert. Wenn, was nach unserer Erfahrung selten vorkommt, sogar auf Artikelbene geplant wird, kann diese Granularität in der gleichen Form dargestellt werden.

PG = Produktgruppe Absatzkanal <b>Direktverkauf</b>	Produkte <b>Plan</b>			
	Total	PG 1	PG 2	PG 3
Absatzmenge	72'602	24'700	20'000	27'902
Preis	8.54	12.50	10.00	4.00
Bruttoumsatz	620'358	308'750	200'000	111'608
Rabatt	15%	15%	15%	15%
Nettoumsatz	527'304	262'438	170'000	94'867
Prop. Herstellkosten	3.13	5.00	2.40	2.00
Prop. HK-Volumen	227'304	123'500	48'000	55'804
DB I vor Provisionen	300'000	138'938	122'000	39'063

Es wird unterstellt, dass das Unternehmen für jeden Artikel Bruttopreise festlegt, welche als empfohlene Endverbraucherpreise gelten. Im Beispiel schätzen Verkäufer und Chef aus ihrer Erfahrung, dass im Direktverkauf durchschnittlich 15% Rabatt zu gewähren sind, währenddessen es im Verkauf an den Handel 35% sein werden, da letzterer auch seine Marge (seinen DB) verdienen will.

Absatzkanal <b>Handel</b>	Produkte <b>Plan</b>			
	Total	PG 1	PG 2	PG 3
Absatzmenge	80'000	20'000	29'000	31'000
Preis	8.30	12.50	10.00	4.00
Bruttoumsatz	664'000	250'000	290'000	124'000
Rabatt	35%	35%	35%	35%
Nettoumsatz	431'600	162'500	188'500	80'600
Prop. Herstellkosten	2.90	5.00	2.40	2.00
Prop. HK-Volumen	231'600	100'000	69'600	62'000
DB I vor Provisionen	200'000	62'500	118'900	18'600

Es wird unterstellt, dass das Unternehmen für jeden Artikel Bruttopreise festlegt, welche als empfohlene Endverbraucherpreise gelten. Im Beispiel schätzen Verkäufer und Chef aus ihrer Erfahrung, dass im Direktverkauf durchschnittlich 15% Rabatt zu gewähren sind, währenddessen es im Verkauf an den Handel 35% sein werden, da letzterer auch seine Marge (seinen DB) verdienen will.

Total <b>Verkaufsmitarbeiter</b>	Produkte <b>Plan</b>			
	Total	PG 1	PG 2	PG 3
Absatzmenge	152'602	44'700	49'000	58'902
Preis	8.42	12.50	10.00	4.00
Bruttoumsatz	1'284'358	558'750	490'000	235'608
Rabatt	25.3%	23.9%	26.8%	25.5%
Nettoumsatz	958'904	424'938	358'500	175'467
Prop. Herstellkosten	3.01	5.00	2.40	2.00
Prop. HK-Volumen	458'904	223'500	117'600	117'804
DB I vor Provisionen	500'000	201'438	240'900	57'663

Abb. 5: Planung von Brutto- und Nettoumsatz sowie DB I im Verkaufsgebiet

In den Rabattsätzen sind auch die neben den direkten Rabatten zu erwartenden sonstigen Erlösschmälerungen für Skonto und Rückvergütungen (bei Erreichung vorher festgelegter Umsatzziele) eingerechnet. Die proportionalen Herstellkosten stammen aus den Plankalkulationen für die einzelnen Artikel.

Zusammengezählt über beide Absatzkanäle resultiert im Verkaufsgebiet ein Plan-DB I vor Provisionen von 500'000.

## 2.2 Plan-DB mit dem Zieleinkommen verbinden

Das Zieleinkommen eines Verkaufsmitarbeiters hängt von verschiedenen Faktoren ab (Alter, Ausbildung, Arbeitsvertragsaushandlung, unternehmensintern schon bestehende Regeln). Zudem weisen die den Verkäufern zugewiesenen Verkaufsgebiete, Absatzkanäle und Kundengruppen unterschiedliche Marktpotentiale auf, können zu höheren oder niedrigeren Reisezeiten führen oder haben verschiedene anzusprechende Kundentypen (bestehende Kunden oder Neugeschäft). Deshalb muss für jeden einzelnen Verkäufer zuerst eine Verbindung zwischen seinem DB-Ziel und seiner Provisionierung geschaffen werden.

Im Beispielfall wird davon ausgegangen, dass der planende Verkäufer

ein Jahreszieleinkommen von	100'000.--	hat.
Davon sollen	50'000.--	Fixum sein und
bei Zielerreichung eine Provision von	50'000.--	ausgeschüttet werden.

**Der Bonuswert für 1 Euro DB I kann bei jeder Verkaufsperson anders sein.**

Pro Euro DB I, ergibt sich folglich eine Provision von --.10 Euro (50'000 Provision : 500'000 Plan-DB). Ein anderer Verkäufer der bestehende Kunden betreut, hat vielleicht einen Ziel-DB I von 1'000'000 zu erreichen und soll dafür mit 80'000 Provision entschädigt werden. Dieser wird pro Euro DB I „nur“ --.08 Provision verdienen.

Die Untergrenze für Provision ist Null (wenn kein DB I generiert wird); die Obergrenze ist bewusst offen gehalten. Bei guter Verkaufsleistung kann der Mitarbeiter somit mehr als sein Zieleinkommen verdienen. Damit soll das Interesse des Mitarbeiters gefördert werden,

- sich weiter anzustrengen, auch wenn er sein Ziel schon erreicht hat,
- Abschlüsse nicht ins nächste Geschäftsjahr zu verschieben und vor allem
- die Erlösschmälerungen wenn immer möglich niedriger zu halten als geplant, da dies das DB I –Volumen stark positiv beeinflusst.

Diese Methodik kann dazu führen, dass Verkäufer versuchen, sich in der Planung „warm anzuziehen“, das heisst, möglichst niedrige DB-Ziele zu vereinbaren. Auf diese Gefahr wird in Kapitel 8 tiefer eingegangen.

Abb. 6 zeigt, wie viel Provision der Verkäufer in den einzelnen Produktgruppen und Absatzkanälen gemäss Plan verdienen sollte (Zeile DB I-Bonus dieses ADM).

Will er sein Ergebnis verbessern, wird er in den Verkaufsgesprächen vor allem die Produktgruppe 2 besonders gut anpreisen und auf deren Nutzen für die Kunden hinweisen. Denn pro verkauftes Stück generiert er hier den höchsten absoluten DB I (6.10 im Absatzkanal Direktverkauf und 4.10 im Absatzkanal Handel) und folglich auch den jeweils höchsten DBU Deckungsbeitrag in % des Umsatzes (brutto oder netto). Schafft er das, ergibt sich für das Unternehmen dadurch eine Verbesserung des Produkt-Mixes; mit der gleichen Absatzmenge wird ein höheres DB I-Volumen erwirtschaftet.

Tendenziell wird er auch versuchen, seine Kunden im Absatzkanal Direktverkauf intensiver zu betreuen, da er dort die höheren DB-Volumen und damit für sich auch die höhere Provision generieren kann. Dazu muss er aber mehr von seiner Besuchs- und Reisezeit einsetzen als bei den Händlern, da er ja jeden Kunden einzeln und direkt ansprechen muss. Absatzmengen und Umsätze sind

PG = Produktgruppe Absatzkanal <b>Direktverkauf</b>	Produkte <b>Plan</b>			
	Total	PG 1	PG 2	PG 3
Absatzmenge	72'602	24'700	20'000	27'902
Preis	8.54	12.50	10.00	4.00
Bruttoumsatz	620'358	308'750	200'000	111'608
Rabatt	15%	15%	15%	15%
Nettoumsatz	527'304	262'438	170'000	94'867
Prop. Herstellkosten	3.13	5.00	2.40	2.00
Prop. HK-Volumen	227'304	123'500	48'000	55'804
DB I vor Provisionen	300'000	138'938	122'000	39'063
DB I pro Stück	4.13	5.63	6.10	1.40
DBU vom Bruttopreis	48.4%	45.0%	61.0%	35.0%
DBU Nettoerlös	56.9%	52.9%	71.8%	41.2%
DB I Bonus dieses ADM	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Pro EUR absolut	30'000	13'894	12'200	3'906

bei den Händlern zwar grösser, doch reduzieren die hohen Rabatte die zu erzielenden DB-Volumen sehr stark.

Mit der Provisionierung auf Basis der erzielten DB I werden somit die Interessen des Verkäufers in die gleiche Richtung gelenkt wie diejenigen des Unternehmens. Eine Erhöhung des DB I wirkt sich, solange die Fixkosten gleichbleiben, direkt im Gewinn aus.

Absatzkanal <b>Handel</b>	Produkte <b>Plan</b>			
	Total	PG 1	PG 2	PG 3
Absatzmenge	80'000	20'000	29'000	31'000
Preis	8.30	12.50	10.00	4.00
Bruttoumsatz	664'000	250'000	290'000	124'000
Rabatt	35%	35%	35%	35%
Nettoumsatz	431'600	162'500	188'500	80'600
Prop. Herstellkosten	2.90	5.00	2.40	2.00
Prop. HK-Volumen	231'600	100'000	69'600	62'000
DB I vor Provisionen	200'000	62'500	118'900	18'600
DB I pro Stück	2.50	3.13	4.10	0.60
DBU vom Bruttopreis	30.1%	25.0%	41.0%	15.0%
DBU Nettoerlös	46.3%	38.5%	63.1%	23.1%
DB I Bonus dieses ADM	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Pro EUR absolut	20'000	6'250	11'890	1'860

Total <b>Verkaufsmitarbeiter</b>	Produkte <b>Plan</b>			
	Total	PG 1	PG 2	PG 3
Absatzmenge	152'602	44'700	49'000	58'902
Preis	8.42	12.50	10.00	4.00
Bruttoumsatz	1'284'358	558'750	490'000	235'608
Rabatt	25.3%	23.9%	26.8%	25.5%
Nettoumsatz	958'904	424'938	358'500	175'467
Prop. Herstellkosten	3.01	5.00	2.40	2.00
Prop. HK-Volumen	458'904	223'500	117'600	117'804
DB I vor Provisionen	500'000	201'438	240'900	57'663
DB I pro Stück	3.28	4.51	4.92	0.98
DBU vom Bruttopreis	38.9%	36.1%	49.2%	24.5%
DBU Nettoerlös	52.1%	47.4%	67.2%	32.9%
DB I Bonus dieses ADM	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Pro EUR absolut	50'000	20'144	24'090	5'766

Abb. 6: Gesamtplan für eine Verkaufsperson inklusive DB-Provision

### 2.3 Anwendung der Nutzenprovision im realen Fall

Im Geschäftsjahr könnte sich nun die Situation ergeben, dass der Bedarf im Absatzkanal Direktverkauf für die Artikel der Produktgruppe 2 auf 25'000 Stück steigt, wenn gleichzeitig die Rabatte für diese Artikel auf 20% erhöht werden (Kundennachfrage ist da, Konkurrenz macht jedoch günstigere Angebote).

Aus rein rechnerischer Sicht sollte der Verkäufer diese Konditionen erfüllen, da 5'000 zusätzliche Stück einen Zusatz- DB I von 30'500 ( $5'000 \times 6.10$ ) generieren, der zusätzliche Rabatt von 5% auf die gesamte Absatzmenge jedoch wieder 12'500 ( $25'000 \times 5\% \times 10.--$ ) „wegfrisst“. Per Saldo

würde das DB I-Volumen des Unternehmens von 122'000 auf 140'000 steigen und der Verkäufer würde davon 10%, also 1'800 als zusätzliche DB-Provision einstreichen.

PG = Produktgruppe Absatzkanal <b>Direktverkauf</b>	Produkte <b>Plan</b>				Produkte <b>Ist</b>			
	Total	PG 1	PG 2	PG 3	Total	PG 1	PG 2	PG 3
Absatzmenge	72'602	24'700	20'000	27'902	77'602	24'700	25'000	27'902
Preis	8.54	12.50	10.00	4.00	8.64	12.50	10.00	4.00
Bruttoumsatz	620'358	308'750	200'000	111'608	670'358	308'750	250'000	111'608
Rabatt	15%	15%	15%	15%	16%	14%	20%	15%
Nettoumsatz	527'304	262'438	170'000	94'867	560'392	265'525	200'000	94'867
Prop. Herstellkosten	3.13	5.00	2.40	2.00	3.08	5.00	2.40	2.00
Prop. HK-Volumen	227'304	123'500	48'000	55'804	239'304	123'500	60'000	55'804
DB I vor Provisionen	300'000	138'938	122'000	39'063	321'088	142'025	140'000	39'063
DB I pro Stück	4.13	5.63	6.10	1.40	4.14	5.75	5.60	1.40
DBU vom Bruttopreis	48.4%	45.0%	61.0%	35.0%	47.9%	46.0%	56.0%	35.0%
DBU Nettoerlös	56.9%	52.9%	71.8%	41.2%	57.3%	53.5%	70.0%	41.2%
<b>DB I Bonus dieses ADM</b> Pro EUR	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
absolut	30'000	13'894	12'200	3'906	32'109	14'202	14'000	3'906

Abb. 7: Erhöhter Absatz durch höhere Rabatte in Produktgruppe 2, mehr DB in PG 1 durch Rabattsenkung

Kann andererseits durch gutes Verhandeln der durchschnittliche Rabattsatz in Produktgruppe 1 von 15% auf 14% gesenkt werden, steigt das DB I-Volumen auf 142'025. Von dieser Steigerung profitiert der Verkäufer mit einer Zusatzprovision von 308 (10%) im Vergleich zum Plan.

Ob die Bestellungen in dieser Form angenommen werden sollen, hängt jedoch noch von weiteren Faktoren ab, die nicht berechnet werden können, aber in die Entscheidungsfindung einfließen müssen:

- Ein einmal gewährter Rabatt wird immer wieder verlangt werden; er empfiehlt sich folglich nur dann, wenn auch in Zukunft von mindestens der gleichen Absatzmenge ausgegangen werden kann.
- Wirkt sich der gewährte Rabatt auch in anderen Verkaufsgebieten / Absatzkanälen aus? Müssen auch andere Verkäufer in der Folge diese Vergünstigungen gewähren?
- Kann eine Preisdifferenzierung geheim gehalten werden oder wird sie auch anderen Kunden zu Ohren kommen?

**Provisionsmodelle helfen, doch nicht alles ist berechenbar.**

Die Verkaufsperson findet sich mit der präsentierten Methodik einfach zurecht:

- Sie erkennt, dass das absolute DB I-Volumen ihre Provision bestimmt.
- Sie kann ihre Erfolgchancen besser beurteilen.
- Sie weiss, dass immer die geplanten proportionalen Herstellkosten zur Deckungsbeitragsberechnung angewendet werden, Abweichungen aus Einkauf und Produktion schlagen somit nicht in ihr Ergebnis durch.
- Sie kann ihre Verkaufsanstrengungen auf die richtigen Kunden und Produkte konzentrieren, wenn sie die DB I-Informationen pro Kunde und pro Produkt kennt (ABC-Analyse).

### 3 Nutzenprovision ohne Bekanntgabe der Deckungsbeiträge

Wird der Einsatz der Nutzenprovisionierung diskutiert, wird manchmal das Argument eingeworfen, es sei gefährlich, den Verkaufspersonen den Deckungsbeitrag bekannt zu geben. Durch Informationslecks oder beim Wechsel von Mitarbeitern zu anderen Unternehmen könnte die DB-Information auch zur Konkurrenz gelangen.

**Unsere DB's soll niemand kennen.**

Dies kann mit der Einführung von Nutzenklassen verhindert werden. Voraussetzung zu ihrer Anwendung ist jedoch, dass die Verkaufspersonen nur beschränkte oder gar keine Möglichkeiten zur

individuellen Rabattgewährung erhalten (keine Netto-Preisabweichungen). Die einzelnen zu verkaufenden Artikel werden dazu entsprechend ihrem DBU Deckungsbeitrag in % des Nettoumsatzes in Klassen eingeteilt.

Produkt	A	B	C	D	Total
Klasse / Punkte	1	2	3	4	
DBU	20%	30%	40%	50%	
Umsatz geplant	150'000	100'000	200'000	50'000	500'000
Klasse x Umsatz	150'000	200'000	600'000	200'000	1'150'000
Bonus auf DB / pro Punkt			0.04347826		50'000
Zielbonus	6'521.74	8'695.65	26'086.96	8'695.65	50'000

Abb. 8: DB-Provisionierung nach Produktklassen

Die Absatz-/Umsatzplanung erfolgt gleich wie in 2.1 beschrieben. Von den einzelnen Produkten / Artikeln wird der geplante DBU berechnet. Die DBU-Klassen können, wie in der Abb. 8 beispielhaft dargestellt, gebildet werden. Anschliessend erfolgt die Gewichtung, indem der Planumsatz mit der Klasse multipliziert wird. Die Zielprovision (50'000) wird durch die Summe der Gewichtsanteile (1'150'000) dividiert. Daraus entsteht der Provisionswert pro Punkt für die einzelne Verkaufsperson.

Diese Methode hat zwar nicht die gleiche Transparenz für die Verkaufspersonen wie die in Kapitel 2 dargestellte, direkt DB I-bezogene Provisionierung. Sie orientiert aber trotzdem über die Bestimmungsfaktoren der Provisionshöhe und erlaubt es der Verkaufsperson, ihren Arbeitseinsatz zu optimieren. Voraussetzung für ihren Einsatz ist jedoch wie erwähnt, dass die Verkäufer nicht selbständig Rabatte verhandeln können, da diese den DBU direkt beeinflussen und die Klasseneinteilung obsolet machen könnten.

## 4 Fixkosten eines Verkaufsgebiets

Neben dem DB I eines Verkaufsgebiets sind auch die durch die gebietszuständige Verkaufsperson direkt beeinflussbaren Fixkosten ergebnisrelevant. Dabei handelt es sich nicht nur um den festen Lohnanteil, sondern auch um Fixkosten, die von anderen Faktoren abhängig sind (Höhe des Fixums, Kundenstruktur und Grösse des Verkaufsgebiets und der sich daraus ergebenden Reisekosten, usw.). Kostenelemente wie Dienstwagen, Reise- und Verpflegungsspesen, Telefon- und Kommunikationsspesen, eigener Computer, bis hin zu extern zu bezahlende Büromieten sollten in einem eigenen Budget für Verkaufsgebietsfixkosten festgehalten werden. Wegen der unterschiedlichen Dimension von Verkaufsgebieten kann dieses Budget nicht als ein Prozentsatz des zu erzielenden DB I festgelegt werden.

Die Verkaufsperson sollte neben der Erzielung des vereinbarten DB I-Volumens auch für die Einhaltung ihres Fixkostenbudgets die Verantwortung übernehmen. Denn aus Unternehmenssicht kürzen diese Kosten den Netto-DB des Verkaufsgebiets und sollen folglich auch von ihrem Verursacher, dem Gebietsverantwortlichen, gesteuert werden.

## 5 Preisdurchsetzungskompetenz als strategische Komponente

In der Wirtschaftsgeschichte gibt es viele Beispiele dafür, dass die am Markt realisierbaren Produktpreise dann zu sinken beginnen, wenn neue Produkte durch andere Anbieter konkurrenziert werden. Der Preiswettkampf beginnt im Produkt-Lebenszyklus in der Phase des Produktwettbewerbs also dann, wenn neue Anbieter in den Markt eintreten und versuchen, mit niedrigeren Preisen Marktanteile zu gewinnen. Die mengenmässige Nachfrage ist immer noch steigend, doch

die Preise beginnen zu fallen. Folgen die eigenen Verkaufspersonen dem Trend sinkender Preise, steigen zwar wegen der höheren Absatzmengen kurzfristig noch die absoluten Deckungsbeiträge, mittelfristig werden wegen des sinkenden Preisniveaus auch die DB I pro Stück kleiner, wodurch das Unternehmensergebnis leidet.

In solchen Situationen ist ein Unternehmen darauf angewiesen, dass seine Verkaufsorganisation in den Verhandlungen die Preise hochhält und minimale Erlösschmälerungen gewährt. Aus strategischer Sicht ist somit die Preisdurchsetzungskompetenz der einzelnen Verkaufspersonen gefragt. Hohe Preisdurchsetzungskompetenz bedeutet, die erzielten Nettoerlöse möglichst nah beim Bruttopreis zu halten. Gelingt dies, werden mittel- bis langfristig - wie oben gezeigt - auch höhere DB-Volumen generiert.

**Das Risiko,  
dass Preise  
anstatt Pro-  
dukte ver-  
kauft werden.**

Die beschriebene DB-basierte Provisionierung kann mit einer Preisdurchsetzungs-komponente ergänzt werden, welche die hohe Verhandlungskraft der Verkaufspersonen zusätzlich belohnt. Sie soll ihr Maximum erreichen, wenn die Bruttopreise eingehalten, also keinerlei Erlösschmälerungen gewährt werden. Null soll sie sein, wenn das vom Unternehmen vorbestimmte Rabattmaximum erreicht ist. Damit wirkt diese Provisionskomponente in die gleiche Richtung wie die DB-Provision. Das ist gewollt, lebt doch das Unternehmen von den Deckungsbeiträgen, welche die Strukturen und den Gewinn bezahlen.

In Abb. 9 ist die Funktionsweise einer kombinierten DB I-und Preisdurchsetzungs-Provisionierung mit den gleichen Zahlen dargestellt, wie in der Ausgangsvariante in Abb. 6. Absatzmengen, Brutto- und Nettoumsätze, proportionale Herstellkosten, Ziel-Deckungsbeiträge und Zieleinkommen sind in den Produktgruppen und in den Absatzkanälen gleich.

Neu sind

- die Gewichtung der Provisionsanteile (2/3 für den DB I, da dieser insgesamt wichtiger ist, 1/3 für die Preisdurchsetzung). Die gesamte Zielprovision bleibt bei 50'000.—,
- der maximale Preisbonus, der bei 0% gewährtem Rabatt verdient werden könnte (3% vom Nettoumsatz),
- die Untergrenze für die Ausrichtung eines Preisbonus (30% im Absatzkanal Direktverkauf und 40% im Absatzkanal Handel; diese berücksichtigen die Usancen in diesen Absatzkanälen),
- der Prozentsatz für die DB I-Provision (dieser sinkt von 10% auf 6.67%, was dem neuen Anteil der DB I-Provision an der neuen Gesamtprovision entspricht),
- Pro Euro Nettoumsatz ergibt sich ein geplanter Preisdurchsetzungsbonus von 1.738% (Zielprovision 16'667 dividiert durch Plan-Nettoumsatz des Verkaufsgebiets von 958'904),
- der gemäss Planung verdienbare absolute Preisdurchsetzungsbonus in einem Absatzkanal. Er ergibt sich, wenn die 1.783% mit dem Nettoumsatz des Absatzkanals multipliziert werden ( $1.783\% \times 527'304 = 9'165$ ).

Hält der Verkaufsmitarbeiter im Ist die geplanten Rabattsätze (15% im Direktverkauf und 35% im Absatzkanal Handel) ein, wird er auch die geplante Preisdurchsetzungs-Provision von 16'667 einstreichen. In der Realität werden sich produktgruppen- und absatzkanalweise andere Rabattsätze ergeben, was dann auch zu Änderungen der Preisdurchsetzungs-Provision führen wird.

In der Gesamtbetrachtung kann sich die Verkaufsperson somit auf den gleichen Provisionsbetrag (50'000) freuen, wenn sie die Planwerte von Absatzmengen, Rabatten und Product Mix einhält. Wie sich zeigen wird, muss die Verkaufsperson jetzt jedoch mehr auf die Durchsetzung der Planpreise und –rabatte achten, um das Ziel zu erreichen. Schafft sie das, beweist sie Preisdurchsetzungskompetenz.

Ausgangsgrößen

Zieleinkommen ADM	100'000
Fixum	50'000
Gewicht Preisbonus	33.33%
Gewicht DB I-Bonus	66.67%

Maximaler Preisbonus bei 0% Erlösschmälerungen	3%
--	----

**Verkaufsgebiet Nord**

PG = Produktgruppe	
Absatzkanal <b>Direktverkauf Neukunden</b>	
Null Preisbonus bei Erlösschmälerungssatz von	
Absatzmenge	
Preis	
Bruttoumsatz	
Rabatt	
Nettoumsatz	
Prop. HK	
Prop. Volumen	
DB I	
DB I Bonus dieses ADM	Pro EUR
	absolut
Preisdurchsetzungsbonus	absolut
gemäss Plan	in %
Bonustotal	

Produkte	Plan		
Total	PG 1	PG 2	PG 3
30%			
72'602	24'700	20'000	27'902
8.54	12.50	10.00	4.00
620'358	308'750	200'000	111'608
15%	15%	15%	15%
527'304	262'438	170'000	94'867
3.13	5.00	2.40	2.00
227'304	123'500	48'000	55'804
300'000	138'938	122'000	39'063
6.67%	6.67%	6.67%	6.67%
20'000	9'262	8'133	2'604
9'165	4'561	2'955	1'649
1.738%	1.738%	1.738%	1.738%
29'165	13'824	11'088	4'253

Absatzkanal <b>Handel</b>	
Null Preisbonus bei Erlösschmälerungssatz von	
Absatzmenge	
Preis	
Bruttoumsatz	
Rabatt	
Nettoumsatz	
Prop. HK	
Prop. Volumen	
DB I	
DB I Bonus dieses ADM	Pro EUR
	absolut
Preisdurchsetzungsbonus	absolut
gemäss Plan	in %
Bonustotal	

Produkte	Plan		
Total	PG 1	PG 2	PG 3
40%			
80'000	20'000	29'000	31'000
8.30	12.50	10.00	4.00
664'000	250'000	290'000	124'000
35%	35%	35%	35%
431'600	162'500	188'500	80'600
2.90	5.00	2.40	2.00
231'600	100'000	69'600	62'000
200'000	62'500	118'900	18'600
6.67%	6.67%	6.67%	6.67%
13'333	4'167	7'927	1'240
7'502	2'824	3'276	1'401
1.738%	1.738%	1.738%	1.738%
20'835	6'991	11'203	2'641

Total **Verkaufsmitarbeiter**

Absatzmenge	
Preis	
Bruttoumsatz	
Rabatt	
Nettoumsatz	
Prop. HK	
Prop. Volumen	
DB I	
DB I pro Stück	
DBU vom Bruttopreis	
DBU Nettoerlös	
DB I Bonus dieses ADM	Pro EUR
	absolut
Preisdurchsetzungsbonus	absolut
gemäss Plan	in %
Bonustotal	
DB I nach Provision	

Produkte	Plan		
Total	PG 1	PG 2	PG 3
152'602	44'700	49'000	58'902
8.42	12.50	10.00	4.00
1'284'358	558'750	490'000	235'608
25.3%	23.9%	26.8%	25.5%
958'904	424'938	358'500	175'467
3.01	5.00	2.40	2.00
458'904	223'500	117'600	117'804
500'000	201'438	240'900	57'663
3.28	4.51	4.92	0.98
38.9%	36.1%	49.2%	24.5%
52.1%	47.4%	67.2%	32.9%
6.67%	6.67%	6.67%	6.67%
33'333	13'429	16'060	3'844
16'667	7'386	6'231	3'050
1.738%	1.738%	1.738%	1.738%
50'000	20'815	22'291	6'894
450'000	180'623	218'609	50'769

Abb. 9: DB- und Preisdurchsetzungsprovision kombiniert

Für eine Darstellung der Wirkungsweise der Preisdurchsetzungs-Provision im Ist wird in Abb. 10 die gleiche Entscheidungssituation wie bei der reinen DB I-Provisionierung (vgl. Abb. 7) angenommen:

- Im Absatzkanal Direktverkauf kann die Absatzmenge in der Produktgruppe 2 gegenüber Plan um 5'000 Einheiten auf 25'000 erhöht werden, wenn allen Kunden für diese Artikel 20% anstelle der ursprünglich geplanten 15% Rabatt gewährt wird. Dadurch steigt der DB I in dieser Produktgruppe von 122'000 auf 140'000, also um 18'000 (Zeile 10).
- Die DB-I-Provision des Verkäufers bleibt bei 6.67% (Zeile 11) was einer höheren Provision von 1'200 entspricht (6.67% x 18'000 Zusatz-DB, Zeile 12).
- Weil er jetzt 20% anstatt der geplanten 15% Rabatt gibt, sinkt seine Preisdurchsetzungsprovision in % des Nettoumsatzes von den geplanten 100% auf 75% (15% : 20% = 0.75). Er erhält 75% der ursprünglich geplanten Preisdurchsetzungsprovision, das sind 1,304%. Das vom Verkäufer einforderbare Provisionstotal beträgt also nicht mehr 31'800 wie in der reinen DB I-Provisionierung (Abb. 7), sondern „nur noch“ 30'017. Die Differenz von 1'783 ist die Folge der zusätzlich gewährten Rabatte. Per Saldo generiert er zwar absolut immer noch ein höheres Provisionsvolumen als geplant (30'017 anstelle von 29'165), doch wird die fehlende Preisdurchsetzung „geahndet“.
- Sollte er es wie in Abb. 7 schaffen, die Artikel der Produktgruppe 1 zu einem niedrigeren durchschnittlichen Rabattsatz als geplant zu verkaufen, würde der DB I dieser Produktgruppe steigen und der Verkäufer sowohl eine höhere DB I-Provision als auch eine höhere Preisdurchsetzungsprovision erhalten. Letztere Komponente verbessert für das Unternehmen die Ausgangslage im Konkurrenzkampf.

PG = Produktgruppe Absatzkanal <b>Direktverkauf Neukunden</b>	Verkaufsgebiet Nord				Verkaufsgebiet Süd			
	Produkte Total	Plan PG 1	PG 2	PG 3	Produkte Total	Ist PG 1	PG 2	PG 3
1 Null Preisbonus bei Erlösschmälerungssatz von	30%				30%			
2 Bonusschritt pro % Erlösschmälerung	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%
3 Absatzmenge	72'602	24'700	20'000	27'902	77'602	24'700	25'000	27'902
4 Preis	8.54	12.50	10.00	4.00	8.64	12.50	10.00	4.00
5 Bruttoumsatz	620'358	308'750	200'000	111'608	670'358	308'750	250'000	111'608
6 Rabatt	15%	15%	15%	15%	17%	15%	20%	15%
7 Nettoumsatz	527'304	262'438	170'000	94'867	557'304	262'438	200'000	94'867
8 Prop. HK	3.13	5.00	2.40	2.00	3.08	5.00	2.40	2.00
9 Prop. Volumen	227'304	123'500	48'000	55'804	239'304	123'500	60'000	55'804
10 DB I	300'000	138'938	122'000	39'063	318'000	138'938	140'000	39'063
11 DB I Bonus dieses ADM Pro EUR	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%	6.67%
12 absolut	20'000	9'262	8'133	2'604	21'200	9'262	9'333	2'604
13 Preisdurchsetzungsbonus absolut	9'165	4'561	2'955	1'649	8'817	4'561	2'607	1'649
14 gemäss Plan in %	1.738%	1.738%	1.738%	1.738%	1.582%	1.738%	1.304%	1.738%
15 Bonustotal	29'165	13'824	11'088	4'253	30'017	13'824	11'940	4'253

Abb. 10: Auswirkung einer Absatz- und Rabattsteigerung auf Provision und DB I (Produktgruppe 2)

## 6 Product Manager in die Nutzenprovisionierung einbinden

Oft sind Unternehmen so organisiert, dass Verkaufsaussen- und -Innendienst für das Gewinnen und Abwickeln der Kundenaufträge zuständig sind, parallel aber auch Produkt(-gruppen)-manager eingesetzt werden. Letztere können ein mehr oder weniger umfangreiches Aufgabenportfolio zugewiesen erhalten:

- Technische Unterstützung des Aussendienstes
- Einführungsunterstützung beim Kunden
- Schnittstelle zu Entwicklung, Konstruktion und Produktion
- Planung und Durchführung von Verkaufsförderungsaktionen aller Art für ihre Produktgruppe (Sales Promotion)
- Planung und Abwicklung von Messeauftritten

- Planung und Abwicklung von Ausverkaufsaktionen, Sonderangeboten und ähnlichen verkaufsunterstützenden Massnahmen

Produktgruppenmanager sind unternehmensweit für eine oder mehrere Produktgruppen zuständig. Durch Ihre Arbeit unterstützen sie die eigentliche Verkaufsorganisation beim erfolgreichen Verkauf und bei der DB-Erzielung. Sie tragen eine Mitverantwortung für die finanziellen Resultate. Der Gedanke liegt deshalb nahe, auch Product Managern einen variablen Vergütungsanteil anzubieten, damit sie am Verkaufserfolg partizipieren können.

Ausgangspunkt ist die aggregierte Planung des Verkaufs. Sie wird hier gleich dargestellt wie die Pläne für die einzelnen Verkaufspersonen, umfasst jedoch den Gesamtumsatz und -Deckungsbeitrag des Unternehmens. Es ergibt sich eine „Deckungsbeitragsverantwortung übers Kreuz“. Die Gebietsverantwortlichen sind für die Preise und Deckungsbeiträge über alle angebotenen Produkte zuständig, währenddessen sich die Product Manager-Verantwortung auf die Produktgruppen-DB I bezieht.

alle Absatzkanäle und Verkaufsgebiete	Produkte <b>Plan</b>			
	Total	PG 1	PG 2	PG 3
Null Preisbonus bei Erlösschmälerungssatz von				
Absatzmenge	552'602	154'700	182'000	215'902
Preis	8.36	12.50	10.00	4.00
Bruttoumsatz	4'617'358	1'933'750	1'820'000	863'608
Rabatt	25.4%	24.0%	26.8%	25.5%
Nettoumsatz	3'445'354	1'468'688	1'333'000	643'667
Prop. HK	2.97	5.00	2.40	2.00
Prop. Volumen	1'642'104	773'500	436'800	431'804
<b>DB I</b>	<b>1'803'250</b>	<b>695'188</b>	<b>896'200</b>	<b>211'863</b>
DB I pro Stück	3.26	4.49	4.92	0.98
DBU vom Bruttopreis	39.1%	36.0%	49.2%	24.5%
DBU Nettoerlös	52.3%	47.3%	67.2%	32.9%
DB I Bonus absolut	69'333	27'068	34'162	8'104
Preisdurchsetzungsbonus absolut	40'667	17'460	15'637	7'569
Bonustotal	110'000	44'529	49'799	15'673
DB I nach Provision	1'693'250	650'659	846'401	196'190

Product Manager	Total	P1	P2	P3
Zieleinkommen	280'000	100'000	100'000	80'000
Fixum	230'000	80'000	80'000	70'000
Ziel-DB-Provision	50'000	20'000	20'000	10'000
DB I-Provisionsatz	3.837%	2.877%	2.232%	4.720%

Abb. 11: DB I-Provision für Product Manager

Das Modell in Abb. 11 zeigt, dass für Product Manager eine Provision in Abhängigkeit vom erzielten DB I-Volumen ihrer Produktgruppe(n) geplant und abgerechnet werden kann. Für jeden Product Manager wird ebenfalls das Zieleinkommen und der Anteil der variablen Vergütung (Zieleinkommen – Fixum) individuell festgelegt. Dieser Betrag wird durch das geplante DB I-Volumen der Produktgruppe(n) dividiert. In der letzten Zeile resultiert der für die Vergütungsbe-rechnung relevante Provisionsatz.

Für die Produktgruppe 3 wurde ein neuer Product Manager eingestellt, welcher diese umsatz- und DB-mässig noch schwache Produktgruppe ausbauen helfen soll. Wegen des noch kleinen DB I-Volumens wird sein Provisionsatz um einiges höher als derjenige seiner Berufskollegen. Er hat damit eine steilere Provisionskurve, was ihn zusätzlich anspornen sollte, alles Mögliche für das profitable Wachstum seiner Produktgruppe zu unternehmen.

**Nutzenprovision ist auch für Product Manager, Kundensupport und Innendienst geeignet.**

Die Preisdurchsetzungskomponente findet sich in der Product Manager-Provision nicht, weil es die Verkaufspersonen sind, die mit dem Kunden den Preis/Rabatt aushandeln. Die Product Manager werden jedoch von sich aus die Verkäufer dahingehend zu unterstützen suchen, dass Beratungsleistungen anstelle von Rabatten Kundennutzen generieren. Denn dadurch steigt auch ihr bonusrelevanter DB.

## 7 Deckungsbeiträge sind nicht bekannt

Eine zentrale Voraussetzung für die Einführung der skizzierten Nutzenprovisionierung ist in vielen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen nicht gegeben. Sie kennen ihre Deckungsbeiträge I nicht, weil sie nur über eine Vollkostenrechnung verfügen. Diese kalkuliert die vollen Herstellkosten und die Selbstkosten der einzelnen Produkte. Zu diesem Zweck legt sie die nicht direkt durch das Produkt verursachten fixen Herstellkosten mittels verschiedener Schlüsselgrößen auf die am Produkt arbeitenden Kostenstellen um und berechnet mit den sich ergebenden Vollkostensätzen die vollen Herstellkosten der Einheiten. Unter Verwendung weiterer Schlüsselgrößen werden anschliessend die Kosten für Forschung und Entwicklung, Verkauf und Administration anteilig auf die vollen Herstellkosten aufgeschlagen, um so zu den Selbstkosten einer Produkteinheit zu gelangen. Die entstehenden Herstellkosten- und Selbstkostendaten werden die Verkaufspersonen zu Recht nicht als verlässliche Grundlage für ein Provisionierungssystem akzeptieren. Denn sie wissen, dass alleine durch die Wahl der anzuwendenden Schlüsselgrößen das eine Produkt teurer und ein anderes dafür billiger gerechnet werden kann. Zudem sind in die Vollkostensätze viele Kostenelemente hinein gerechnet, die vom Verkauf nicht beeinflussbar sind, z.B. Kosten ungenutzter Kapazitäten oder der gesamten zentralen Funktionen (für detaillierte Erklärungen vgl. Rieder, L. Controller-Leitfaden, Zürich 2010, S. 249 ff.).

Das Fehlen der DB I-Information verunmöglicht es dem Verkauf, direkt die Auswirkungen seines Handelns auf das Unternehmensergebnis verfolgen zu können. Deshalb wird er eine Provisionierung auf Basis von Vollkosteninformationen kaum akzeptieren.

Hingegen kann die Preisdurchsetzungs-Provision wie in Kapitel 5. beschrieben auch in Unternehmen mit Vollkosteninformation angewendet werden. Denn die Datenbasis für die Beurteilung der Preisdurchsetzungskompetenz entsteht in der Fakturierung und benötigt keinerlei Kosteninformation.

**Ohne Kenntnis der DB I keine Nutzenprovision.**

## 8 Potenzielle Schwächen der Nutzenprovision

Es ist recht und billig, beim Vorschlagen einer betriebswirtschaftlichen Methode auch auf deren mögliche Schwächen hinzuweisen.

Das grösste Risiko besteht unseres Erachtens darin, dass die Planung der zentrale Ausgangspunkt zur Bestimmung von Provisionssätzen ist. Da für jede Verkaufsperson individuelle, auf ihr Zieleinkommen und auf die geplanten Verkäufe abgestimmte Provisionssätze berechnet werden, besteht die Gefahr, dass Verkaufspersonen in der Planung versuchen, die zu verkaufenden Absatzmengen möglichst niedrig und die zu gewährenden Rabatte möglichst hoch anzusetzen. Welche Absatzmengen und Nettopreise für ein Verkaufsgebiet oder ein Absatzgebiet als realistisch zu betrachten sind, lässt sich leider nicht kalkulieren, da der Markt und seine Entwicklung nicht voraussagbar sind. Der Planungsprozess muss mangels dieser Berechenbarkeit mit einer Zielvereinbarung zwischen Verkaufsperson und ihrem Chef abgeschlossen werden.

**Realistische und herausfordernde Ziele zu vereinbaren erfordert hohe Führungsqualität bei den Chefs.**

Die planende Verkaufsperson wird sich in erster Linie auf die Istumsätze der vergangenen Perioden beziehen und hervorheben, dass es schwierig sein wird, bei ihren Kunden die Nettopreise zu halten. Ihr Chef wird versuchen, ein herausforderndes Ziel zu vereinbaren, das aber erreichbar sein muss. Folgende Aspekte werden ihn bei seinen Überlegungen leiten:

- Gibt es Veränderungen in der Definition des Verkaufsgebiets (Grösse, Anzahl Kunden Ist, Potential für Neukunden und in diesem Gebiet verkaufbare Produkte)?
- Wie gross ist das Marktpotential in diesem Verkaufsgebiet wirklich?
- Werden neue Konkurrenzangebote unsere Abschlusschancen beeinträchtigen?
- Ändert sich das Portfolio? Neue Produkte und Bereinigung des Angebotssortiments
- Absatz-, Umsatz- und DB-Ziele gemäss strategischer Planung heruntergebrochen auf das Verkaufsgebiet
- Vorgesehene Änderungen von Bruttopreisen
- Vorgesehene Änderungen in den Vertragskonditionen
- Wechselkursrisiken
- Konjunkturelle Erwartungen für die Kunden des Verkaufsgebiets
- Kundenseitige Verschiebung der Nachfrage zu anderen Produkten
- Bei Investitionsgütern: Kunden, die ihre Maschinen und Anlagen erneuern müssen.

Die Liste lässt erkennen, dass viele Aspekte nicht berechenbar sind und in der Folge die Planung ein Resultat subjektiver Einschätzungen werden lassen. Diese Unsicherheit steht aber eigentlich vor jeder Planungsentscheidung, auch bei der Vereinbarung des Planumsatzes bei reiner Umsatzprovisionierung. Die Kunst für den Chef besteht darin, zu spüren, ob sich der Verkaufsmitarbeiter „warm anziehen“ will und entsprechend die Verhandlung so zu führen, dass ein beidseitig akzeptabler Plan resultiert.

Ein kleineres Risiko besteht in der Wahl des Verhältnisses von Zieleinkommen zu Provisionsanteil. Wird der Provisionsanteil zu klein (z.B. unter 20% des Zieleinkommens), leidet darunter die Motivationswirkung für den Verkaufsmitarbeiter, da er schon mit dem Fixum ruhig leben kann.

Als Gefahr wird auch gesehen, dass der Betrag der bezahlten Nutzenprovision nach oben nicht gedeckelt wird, was dazu führen kann, dass Verkaufsmitarbeiter in einem Jahr im Quervergleich zu anderen Mitarbeitenden des Unternehmens „zu viel“ verdienen könnten. Diesen Aspekt gewichten wir aber nicht hoch, denn wenn eine ernsthafte und herausfordernde Zielvereinbarung erfolgt ist, kann man davon ausgehen, dass massgebliche Übererfüllungen des Plans entweder die Folge besonders starker Leistungen der Verkaufsperson sind, die es auch zu vergüten gilt, oder reines Glück (Kunde bestellt noch im alten Jahr einen Teilbedarf für das Folgejahr). Wichtiger erscheint uns, dass die Geschäfte nicht ins Folgejahr verschoben werden, nur weil der Provisionsdeckel schon erreicht ist.

## 9 Umstellung von Umsatzprovision auf Nutzenprovision

Soll die Einführung der Nutzenprovisionierung gelingen, müssen die Verkaufspersonen ihr Einverständnis mit den neuen Regeln bestätigen. In vielen Ländern erzwingt das Arbeitsrecht heute eine Änderungskündigung, wenn die Vergütungsregeln geändert werden. Das Unternehmen muss folglich den betroffenen Mitarbeitern zeigen, dass ihr Besitzstand mindestens gewahrt bleibt.

Die neue Provision muss also in absoluter Höhe mindestens dem bisherigen Provisionsbetrag (bei gleicher Nettoerlösleistung) entsprechen. Die Mitarbeiter sollen umfassend und mit Zahlenbeispielen über die Änderungen informiert werden. Die Abrechnungen müssen vollständig transparent aufgebaut sein, sodass der Mitarbeiter die Einzelheiten der DB-Entstehung detailliert nachvollziehen kann. Die proportionalen Herstellkosten pro Stück sollten in den Istabrechnungen ebenfalls mit dem Planwert aus der Jahresplanung angesetzt werden. Denn der Mitarbeiter wird berechtigterweise anmerken, dass er für höhere Kosten im Einkauf und in der Produktion nicht zuständig ist.

Ergeben sich gegenüber der Planung starke Preisabweichungen auf der Einsatzseite (Rohstoffteuerung), müssen die Mitarbeiter offen über die Änderung der proportionalen Herstellkosten

**Besitzstand wahren, nur direkt beeinflussbare Grössen verwenden, transparente monatliche Abrechnung, schulen.**

und damit der Deckungsbeiträge informiert werden. Sie sind ja dann auch in der Pflicht, diese Kostensteigerungen wenn immer möglich über höhere Nettopreise an die Kunden weiter zu geben.

Es empfiehlt sich, im ersten Anwendungsjahr der Nutzenprovision ein Wahlrecht einzuräumen. Dieses gibt dem Mitarbeiter die Möglichkeit, die Vergütung nach dem bisherigen Modell der Umsatzprovisionierung zu erhalten, sollte die DB-basierte Vergütung geringer ausfallen. Sollten nach diesem Startjahr einzelne Mitarbeiter nicht ein höheres DB I-Volumen generieren oder den Produkt-Mix verbessern, liegt der Verdacht nahe, dass sie bisher eher Rabatte als Produkte und deren Nutzen für den Kunden verkauft haben.

Nutzenprovisionierung ist nicht komplexer als die reine Umsatzbonifikation. Anstelle des Nettoumsatzes wird der erzielte DB I zum Mass für die Bestimmung der Provisionsbeträge.

Da die Bedeutung des Verkaufsinendienstes für die Auftragsabwicklung und die Kundenbetreuung in vielen Unternehmen zunimmt, ist zu überlegen, diese Mitarbeitenden ebenfalls mit einem passenden Anteil am DB I zu beteiligen.

Nutzenprovisionierung und Belohnung der Preisdurchsetzungskompetenz sind direkt auf diejenigen Stellhebel für die Verbesserung des Unternehmensergebnisses ausgerichtet, welche die Verkaufspersonen selber und in eigener Verantwortung bedienen können. Gute Schulung der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge und transparente Information unterstützen sie dabei.

**Nutzenprovision setzt stufengerecht an den Ergebnissstellhebeln an.**

Das komplette Excel-Modell erhalten Sie auf Anfrage gratis beim Autor: [lukas.rieder@czsg.com](mailto:lukas.rieder@czsg.com).