

**Vergütung II** Ist der Mond ein lohnendes Ziel?

**Zielvereinbarung und erfolgsorientierte Vergütung gelten im Vertrieb oftmals als selbstverständlich. Manche behaupten gar, hohe variable Anteile üben gerade auf erfolgreiche Verkäufer eine besondere Anziehungskraft aus. Doch nicht selten wird Verkäufern die Suppe durch unerreichbare Ziele gehörig versalzen. Auf der anderen Seite ärgern sich Führungskräfte über Mitarbeiter, die mit einfach zu erreichenden Zielen in die Verhandlungen einsteigen. Hier hilft eine Zieloptimierung, die den Mitarbeitern hoch gesteckte Ziele versüßt.**

Von Gunther Wolf

Vor rund 50 Jahren entwickelte Peter F. Drucker das „Führen mit Zielen“ (Management by Objectives, kurz „MbO“). Sein Credo: Ziele müssen anspruchsvoll sein, damit sich die Anreizwirkung entfalten kann. Motivationsguru Les Brown ergänzte: „Shoot for the moon and if you miss you will still be among the stars.“

Führungskräfte, die solche Ziele mit ihren Mitarbeitern vereinbaren möchten, stoßen nicht selten auf Widerstände. Verständlich: Ein Mitarbeiter, der Brown folgt und hohe Ziele akzeptiert, muss schon etwas verrückt sein – zumindest im Hinblick auf seine Prämie.

Er wird die lukrative Zielüberschreitung nur schwerlich erreichen. Da selbst der Anfang der Prämienzone oft erst um 80 Prozent Zielerreichung liegt, gilt: Wer den Mond nicht trifft, geht leer aus. Druckers Theorie blieb Theorie – zumindest, wenn konventionelle Zielvereinbarung eingesetzt wird.

**Zieloptimierung in der Praxis**

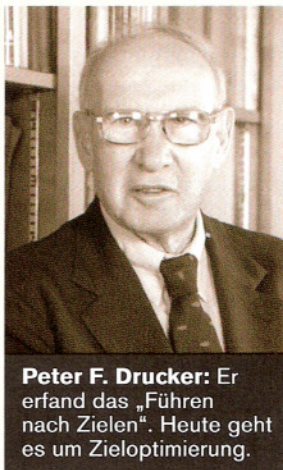
Es geht aber auch anders: Die Vertriebsziele sollten so optimiert werden, dass der Mut, sich auf höhere Ziele einzulassen, belohnt wird. Das löst Widerstände auf und führt zu mehr Effizienz. Diese zusätzliche Dimension wirkt Wunder: Mitarbeiter wünschen die Vereinbarung hoher Ziele. Wie dieses Konzept funktioniert, zeigt die Tabelle unten. Wer sich auf ambitionierte Ziele einlässt, kann mehr ver-

dienen. Konstruieren wir einen Fall: Mitarbeiter A hat als Ziel 360 000 Euro vereinbart. Er setzt 390 000 Euro um und erhält 7 200 Euro Provision. Sein Kollege B aber hat sich von vornherein auf das Ziel von 390 000 Euro eingelassen und erhält bei gleichem Umsatz wie Mitarbeiter A 800 Euro mehr.

**Die Logik**

Es geht bei der Zieloptimierung um die realistische Einschätzung des Machbaren. Gute Verkäufer erkennen schnell, wo jetzt der Fokus liegt:

- Die optimale Prämie wird erreicht, wenn die vereinbarte Zielhöhe und das Erreichte identisch sind.
- Bei Überschreitung steigt die Prämie zwar an, erreicht aber nicht die Höhe, die man erreicht hätte, wenn man gleich ein höheres Ziel vereinbart hätte.
- Die maximale Prämie erreicht man bei Zieloptimierung, indem man ein möglichst hohes Ziel vereinbart und es erreicht.



**Peter F. Drucker:** Er erfand das „Führen nach Zielen“. Heute geht es um Zieloptimierung.

**Effiziente Zielgespräche**

Da die Absichten von Führungskraft und Mitarbeiter nunmehr gleichgerichtet sind, können sie relevante Informationen offen austauschen, gemeinsam innovative Maßnahmen generieren und mit minimalem Aufwand zur Vereinbarung von weitaus höher-

ren Zielen kommen. Beidseitige Sicherheit und echtes Commitment für die Ziele führen zu neuer Schubkraft und hoher Motivationswirkung im Vertrieb.

**Fazit**

Die Zieloptimierung hat folgende Effekte:

- Auf Basis der effektiven Maßnahmenkonzeption werden höhere und realistischere Ziele vereinbart.
- Durch engagierte Umsetzung werden diese Ziele sicherer erreicht.
- Dies führt zu genauerer Planung, besseren Ergebnissen und natürlich auch zur Ausschüttung erfolgsorientierten Entgelts.

Gunther Wolf ist Unternehmensberater bei der IO Group in Wuppertal.

**Zieloptimierung**

	390 000,00	124	890	2 362	3 800	5 200	6 600	8 000
	375 000,00	207	1 253	2 800	4 200	5 600	7 000	7 600
	360 000,00	346	1 704	3 200	4 600	6 000	6 600	7 200
<b>Zielwahl</b>	345 000,00	576	2 200	3 600	5 000	5 600	6 200	6 800
	330 000,00	960	2 600	4 000	4 600	5 200	5 800	6 400
	315 000,00	1 600	3 000	3 600	4 200	4 800	5 400	6 000
	300 000,00	2 000	2 600	3 200	3 800	4 400	5 000	5 600
	ab	300 000	315 000	330 000	345 000	360 000	375 000	390 000

Alle Angaben in Euro

**Zielerreichung**