Vergütung II Ist der Mond ein lohnendes Ziel?

Zielvereinbarung und erfolgsorientierte Vergütung gelten im Vertrieb oftmals als selbstverständlich. Manche behaupten gar, hohe variable Anteile übten 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 Es geht bei der Zieloptimierung um die realistische erreichenden Zielen in die Verhandlungen einsteigen. Einschätzung des Machbaren. Gute Verkäufer erkennen Hier hilft eine Zieloptimierung, die den Mitarbeitern schnell, wo jetzt der Fokus liegt: 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

- · 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.

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 höhe-

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

Peter F. Drucker: Er

es um Zieloptimierung.

erfand das "Führen nach Zielen". Heute geht

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

Gunther Wolf ist Unternehmensberater bei der 10 Group in Wuppertal.

Zieloptimierung

Zielwahl

390000,00	124	890	2362	3800	5 200	6 6 0 0	8 000
375 000,00	207	1 253	2800	4 200	5 6 0 0	7 000	7600
360 000,00	346	1 704	3 200	4 600	6000	6600	7 200
345 000,00	576	2 200	3600	5 000	5 6 0 0	6 200	6800
330 000,00	960	2600	4 000	4 600	5 200	5800	6400
315 000,00	1 600	3000	3600	4 200	4800	5 4 0 0	6000
300 000,00	2000	2600	3 200	3800	4400	5 000	5600
ab	300 000	315 000	330 000	345 000	360 000	375 000	390 000
	375 000,00 360 000,00 345 000,00 330 000,00 315 000,00 300 000,00	375 000,00 207 360 000,00 346 345 000,00 576 330 000,00 960 315 000,00 1 600 300 000,00 2 000	375 000,00 207 1 253 360 000,00 346 1 704 345 000,00 576 2 200 330 000,00 960 2 600 315 000,00 1 600 3 000 300 000,00 2 000 2 600	375 000,00 207 1 253 2 800 360 000,00 346 1 704 3 200 345 000,00 576 2 200 3 600 330 000,00 960 2 600 4 000 315 000,00 1 600 3 000 3 600 300 000,00 2 000 2 600 3 200	375 000,00 207 1 253 2 800 4 200 360 000,00 346 1 704 3 200 4 600 345 000,00 576 2 200 3 600 5 000 330 000,00 960 2 600 4 000 4 600 315 000,00 1 600 3 000 3 600 4 200 300 000,00 2 000 2 600 3 200 3 800	375 000,00 207 1 253 2 800 4 200 5 600 360 000,00 346 1 704 3 200 4 600 6 000 345 000,00 576 2 200 3 600 5 000 5 600 330 000,00 960 2 600 4 000 4 600 5 200 315 000,00 1 600 3 000 3 600 4 200 4 800 300 000,00 2 000 2 600 3 200 3 800 4 400	375 000,00 207 1 253 2 800 4 200 5 600 7 000 360 000,00 346 1 704 3 200 4 600 6 000 6 600 345 000,00 576 2 200 3 600 5 000 5 600 6 200 330 000,00 960 2 600 4 000 4 600 5 200 5 800 315 000,00 1 600 3 000 3 600 4 200 4 800 5 400 300 000,00 2 000 2 600 3 200 3 800 4 400 5 000

Alle Angaben in Euro

Zielerreichung