

Aschenprödel und Rabatttopf

Preisdisziplin durch die Einführung eines Rabatttopfes



Im Märchen sollte Aschenprödel davon abgehalten werden, auf den Ball des Königssohns zu gehen. Sie musste aus der Asche Linsen herauslesen. Geschafft hat sie dies in der vorgegebenen Zeit mit Hilfe der Tauben. Anstelle eines Linsentopfes gibt es für Preisdisziplin beim Verkauf den Rabatt-Topf. Mit ihm können Verkäufer motiviert werden, die Produktpreise energisch zu verteidigen. Die Vorteile daraus hat sowohl der Verkäufer als auch das Unternehmen. Jeder Euro Rabatt, der nicht gegeben wird, fließt direkt in den Gewinn. Der Rabatt-Topf ist eine Ergänzung zur variablen Entlohnung nach Umsatz oder Deckungsbeitrag.

Fast ohne Ausnahme wird spätestens zum Ende eines Verkaufsgespräches nach Nachlässen gefragt. Wenn der Einkäufer noch den Eindruck erwecken kann, dass der Auftrag nur noch von der Höhe des Rabattes abhängt, sind Verkäufer oft schnell zu Zugeständnissen bereit. Wenn sie, was in fast einem Viertel der Unternehmen noch der Fall ist, nur ein Fixgehalt bekommen, ist die Bereitschaft dazu recht hoch. Selbst bei einer Umsatz-Provision gibt es wenig Anreiz, gegen Rabattforderungen standhaft anzukämpfen.

Umsatz-Provision

Nehmen wir an, ein Verkäufer für technische Produkte würde ein Monatsumsatz (zu Listenpreisen) von 360.000 € erbringen und er gibt, über die verschiedenen Aufträge hinweg betrachtet, durchschnittlich 8 % Rabatt (Tabelle 1). Bei einem Provisionsatz von 1 %, würde er bei Verkauf zu Listenpreisen insgesamt 3.600 € Provision erhalten. Da er Rabatte gewährt hat, vermindert sich der provisionsberechtigende Umsatz um 28.800 €.

Auftrag Nr.	1,00% Umsatz-Provisionssatz					
	(1) Umsatz € ohne Ust	(2) gewährter Rabatt in %	(3) gewährter Rabatt in €	(4) Provision € Bruttopreis	(5) Provision € Nettopreis	(6) Minderung € Provision
1	20.000	4,30%	860	200	191	-9
2	25.000	7,00%	1.750	250	233	-18
3	10.000	3,00%	300	100	97	-3
4	40.000	6,00%	2.400	400	376	-24
5	5.000	1,80%	90	50	49	-1
6	150.000	11,00%	16.500	1.500	1.335	-165
7	80.000	6,00%	4.800	800	752	-48
8	30.000	7,00%	2.100	300	279	-21
Summe	360.000	8,00%	28.800	3.600	3.312	-288

Tabelle 1: Finanzielle Auswirkungen von Rabatten bei Umsatzprovision

Der Verkäufer erhält jetzt nur noch eine Provision von 3.312 €, also 288 € weniger. Dies trifft in finanziell nicht besonders hart. Hart trifft es das Unternehmen. Während der Verkäufer lediglich den ge-

Aschenprödel und Rabatttopf

Preisdziplin durch die Einführung eines Rabatttopfes

ringen Betrag von 288 € verliert, vermindert sich der Gewinn des Unternehmens um 28.800 €. Denn jeder Euro Rabatt ist zugleich auch ein Euro weniger Gewinn!

Deckungsbeitrags-Provision

Die Empfehlung lautet nun vielfach, man solle als Bezugsbasis für die Provision nicht den Umsatz, sondern den Deckungsbeitrag nehmen. Die Verkäufer würden dadurch deutlicher die negativen Auswirkungen von Rabatten an ihrem eigenen Geldbeutel spüren. Die Idee dahinter ist richtig und begrüßenswert. Praktisch gibt es aber ein paar Hindernisse. Erstens muss man für die Produkte die Deckungsbeiträge kennen. Zweitens muss nachvollziehbar festgelegt werden, was man den variablen und was den fixen Kosten zurechnet. Drittens ist zu klären, wer die Vor- und Nachteile zu tragen hat, wenn sich die Faktorenkosten ändern, wenn z.B. die Materialpreise steigen, wie es mit den Stahlpreisen in den Jahren 2005/2006 geschehen ist. Und viertens sollte der Vertrieb natürlich die Deckungsbeiträge auch kennen, man muss sie innerhalb des Vertriebes veröffentlichen. Und besonders beim letzten Punkt sind viele Unternehmen sehr zurückhaltend. Schließlich könnten diese Informationen auch Mitbewerbern bekannt werden und die wissen dann, wie die Kostenstruktur aussieht.

	35,00% Deckungsbeitrags-Satz							
	2,90% Deckungsbeitrags-Provisionssatz							
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Auftrag Nr.	Umsatz € ohne Ust	gewährter Rabatt in %	gewährter Rabatt in €	DB Liste in €	DB Netto in €	Provision € DB Liste	Provision € DB Netto	Minderung € Provision
1	20.000	4,30%	860	7.000	6.140	203	178	-25
2	25.000	7,00%	1.750	8.750	7.000	254	203	-51
3	10.000	3,00%	300	3.500	3.200	102	93	-9
4	40.000	6,00%	2.400	14.000	11.600	406	336	-70
5	5.000	1,80%	90	1.750	1.660	51	48	-3
6	150.000	11,00%	16.500	52.500	36.000	1.523	1.044	-479
7	80.000	6,00%	4.800	28.000	23.200	812	673	-139
8	30.000	7,00%	2.100	10.500	8.400	305	244	-61
Summe	360.000	8,00%	28.800	126.000	97.200	3.654	2.819	-835

Tabelle 2: Finanzielle Auswirkungen von Rabatten bei Deckungsbeitrags-Provision

Der Verkäufer spürt aber tatsächlich deutlicher als bei der Umsatzprovision, dass gewährte Rabatte für ihn zu weniger Einkommen führen (Tabelle 2). Legt man einen Deckungsbeitrag von 35 % zugrunde, dann müsste bei einer Deckungsbeitrags-Provision der Verkäufer einen Provisionssatz von 2,9 % erhalten, damit er bei Verkauf zu Listenpreisen etwa das gleiche variable Einkommen erhält wie bei der Umsatz-Provision. Wenn er nun aber ebenfalls über alle Aufträge hinweg 8 % Rabatt gewährt, bekommt er anstelle der 3.654 € nur noch 2.819 € Provision, also 835 € weniger. Das ist schon ein Betrag, der mehr weh tut, als die fehlenden 288 € bei Vergütung nach Umsatz. Das Unternehmen verliert aber immer noch beachtliche 28.800 €, spart aber 493 € an Provision (3.312 € - 2.819 €). Das ist zwar etwas, aber nicht wirklich viel.

Aschenprödel und Rabatttopf

Preisdisziplin durch die Einführung eines Rabatttopfes

Rabatt-Topf

In der Regel wird oft über die Jahre hinweg von Unternehmen stillschweigend akzeptiert, dass auf die Listenpreise durchschnittlich ein bestimmter Rabatt gegeben wird. Man nimmt es hin wie Regen oder Sonnenschein und meint, das sei nun mal eben so und wäre „branchenüblich“. Mit dieser Einstellung wird es schwer fallen, Verkäufer zu motivieren, sich gegen Rabattforderungen energisch zu wehren. Zwar wird man in Vertriebsbesprechungen die Hand zum Schwur erheben, dass man immer wie ein Löwe für die Preise kämpfen würde. Die Rabatt-Statistik spiegelt aber diese verbalen Versprechungen nicht wider. Wie so oft im Wirtschaftsleben gilt auch hier der Spruch „Ohne Moos nichts los.“ Die Verkäufer müssten einen bedeutsamen zusätzlichen finanziellen Anreiz erhalten. Allerdings muss dich die Maßnahme selbst finanzieren und auch das Unternehmen sollte einen angemessenen Anteil am Zusatzertrag erhalten.



In den vorherigen Beispielen wurden insgesamt 28.800 € Rabatt gewährt. Dies entspricht durchschnittlich 8 % Nachlass. Gedanklich geht man nun her, und füllt diesen Betrag in einen Topf, den Rabatt-Topf. Gibt der Verkäufer nun einen Rabatt, dann wird er aus diesem Topf wieder entnommen. Wenn es nun der Verkäufer schaffen würde, weniger Rabatt zu gewähren, als im (virtuellen) Rabatt-Topf enthalten ist, dann könnte man ihm als Bonus einen Anteil an diesem Betrag zukommen lassen. Da solch ein Bonus aus dem nicht gegebenen Rabatt finanziert wird, ergeben sich für das Unternehmen keinerlei zusätzlichen Kosten. Im Gegenteil, das Unternehmen gewinnt ebenfalls.

Bild 2: Rabatt-Topf für Verkäuferboni

Nimmt man nun einmal an, dass anstelle der bisherigen 8 % insgesamt nur 5,87 % Rabatt gegeben werden, dann wären es nicht mehr die 28.800 € Rabatt, sondern nur noch 21.140 € (Tabelle 3). Diese Differenz von nun 7.660 € ist ein echter zusätzlicher Gewinn, der erwirtschaftet worden ist. Er wäre sonst nicht vorhanden. Selbst wenn man dem Verkäufer davon die Hälfte als Bonus auszahlen würde, bekäme das Unternehmen dennoch einen Mehrertrag von 3.830 €. Hätte ein mittelständisches Unternehmen zehn Verkäufer und würde jeder monatlich in etwas diesen Mehrertrag erwirtschaften, dann wären das pro Monat immerhin ca. 38.000 € oder im Jahr über 400.000 €. Und das sind schon keine „Peanuts“ mehr.

Wenn nun, wie in den Beispielen angenommen, bisher durchschnittlich 8 % Rabatt gewährt worden ist, könnte man dem Verkäufer dies als eigenverantwortlichen Rabatt-Spielraum einräumen. Bis zu diesem Prozent-Satz wäre es ihm dann möglich, in Preisverhandlungen Zugeständnisse zu machen. Die Voraussetzung wäre aber, dass der Betrag im Rabatt-Topf insgesamt nicht negativ wird, denn weniger als Nichts kann in einem Topf nicht sein! Neben dem Rabatt auf den Listenpreis gibt es auch anderer Zugeständnisse, die Ergebnis mindernd gegeben werden könnten. Dazu gehören Leistungen, die normalerweise berechnet werden würden (z.B. Installation, Inbetriebnahme Seminare), abweichende Regelungen zum Transport (z.B. ab Werk oder frei Haus), zusätzliche Garantiezusagen (z.B.

Aschenprödel und Rabatttopf

Preisdisziplin durch die Einführung eines Rabatttopfes

verlängerte Gewährleistungszeit) etc. Die sollten zu Standardpreisen bewertet werden und würden dann natürlich ebenfalls den Inhalt des Rabatt-Topfes vermindern.

8,00%	Rabatt maximal (= Rabatttopf)				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Auftrag Nr.	Umsatz € ohne Ust	gewährter Rabatt in %	gewährter Rabatt in €	Rabatttopf in €	Abweichung Topf./Rabatt
1	20.000	2,90%	580	1.600	1.020
2	25.000	4,60%	1.150	2.000	850
3	10.000	1,50%	150	800	650
4	40.000	4,10%	1.640	3.200	1.560
5	5.000	1,00%	50	400	350
6	150.000	8,00%	12.000	12.000	0
7	80.000	5,20%	4.160	6.400	2.240
8	30.000	4,70%	1.410	2.400	990
Summe	360.000	5,87%	21.140	28.800	7.660
50%	Anteil Verkäufer				3.830
	Gewinnbeitrag zusätzlich für Unternehmen				3.830

Tabelle 3: Auswirkungen des Rabatt-Topfes auf einen Bonus für Preisdisziplin

Der Bonus für Preisdisziplin aus dem Rabatt-Topf würde zusätzlich zu einer Umsatz-Provision gezahlt werden. Die Regelungen sollten eingebettet sein in ein Verkauf-Entlohnungs-System, das auch andere Aspekte mit berücksichtigt. Die Mühe, darüber ernsthaft nachzudenken, lohnt sich in jedem Fall. Auch im Vertrieb werden langsam die heiligen Kühe zur Schlachtbank geführt.

Autorenprofil

Name: Walter R. Kaiser
Geschäftsführender Gesellschafter

Firma: METALAX GmbH
Beratungs- und Beteiligungsgesellschaft
Schulstr. 12, 71296 Heimsheim
eMail: info@metalax.de Internet: www.metalax.de

Berufserfahrung: Dipl.-Ing. und Dipl.-Wirtschafts-Ing. Verkäufer, Vertriebsleiter und Geschäftsführer in verschiedenen technischen Branchen (IT, Elektrotechnik/Elektronik, Kfz-Zulieferer). Lehraufträge an den Hochschulen Esslingen und Karlsruhe über Vertriebsmanagement und Entscheidungstechnik. Beirat mittelständischer Unternehmen. Beratungen und Seminare mit Schwerpunkt Vertrieb, Sanierung, Strategie, Kooperation.
