

DER KÖDER MUSS DEM FISCH SCHMECKEN UND ZUM ANGLER PASSEN

Vergütung im Vertrieb sollte mehr qualitative Kennzahlen einbeziehen, um strategische Ziele zu erreichen

Von Dr. Guido Birkner

Leistungsorientierte Vergütung im Vertrieb baut traditionell auf harten, quantitativen Kennzahlen auf. Doch viele Unternehmen rücken von einfach konzipierten, provisionslastigen Modellen ab, die in der Regel primär Umsatz- und Margenziele kennen. Im Trend liegen variable Vergütungsmodelle, die eng auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sind, die stärker nach Rollen differenzieren und neben quantitativen Kennziffern auch

zunehmend mit qualitativen Zielen wie Teamarbeit und Kundenbindung arbeiten.

„Derzeit unterliegt der Vertrieb vielen Veränderungen“, resümiert Joachim Kayser, Senior-Partner der Vergütungsberatung hkp. „Der Wandel ergibt sich aus neuen Vertriebsstrategien, aus Produktinnovationen und aus neuen Typen, die im Vertrieb tätig sind.“ Diese Veränderungen finden ihren Niederschlag in der leistungsori-

entierten Vergütung. „Viele Unternehmen hinterfragen derzeit die Ausgestaltung ihrer variablen Vergütung im Sinne der Strategie und berücksichtigen gerne qualitative Aspekte als Ergänzung der quantitativen Kennzahlen hinzu“, schildert Nils Prüfer, Project Manager bei Kienbaum Management Consultants seine Marktsicht.

Insbesondere bei langfristigen Vertriebsprozessen im B2B-Umfeld schauen sich Unternehmen bei der Analyse der individuellen Vertriebsergebnisse genauer die Struktur des Vertriebstrichters an. „Anhand von hinterlegten Funnel-Kennziffern lässt sich sauber messen, wie erfolgreich der einzelne Mitarbeiter in welcher Vertriebsphase ist und wo seine Stärken und Schwächen liegen“, erklärt Nils Prüfer. „Der Prozess läuft über die gesamte Wertschöpfungskette des Vertriebsprozesses von der Analyse der Kundendatenbank über die telefonische Ansprache und Terminvereinbarung bis zum Abschluss.“

Das Ergebnis ist neben der Incentivierung für die Vertriebsmitarbeiter die gezielte Ableitung von Maßnahmen, wie jeder Einzelne für den Vertrieb notwendige Kompetenzen entwickeln kann. Dabei richten sich die Maßnahmen nach der jeweiligen Phase des Vertriebsprozesses und können beispielsweise auf die Überzeugungskraft, die Verbindlichkeit oder die Abschlussicherheit abzielen. ➤

Für Verkäufer in Autohäusern ist die variable Vergütung eine feste Komponente im Vergütungspaket.



© 4774944/scan/5tock/Thinkstock/Getty Images

Damit geht einher, dass sich die einzelnen Rollen und Funktionen im Vertrieb zurzeit stärker ausdifferenzieren. Neben den Rollen Vertriebsleiter, Regionalleiter, Key-Account-Manager und Kundenberater unterschieden viele Unternehmen zudem Kleinkunden- und Großkundenbetreuer, Onlineverkäufer und Vertriebler in der Hotline. Nils Prüfer erklärt: „Wir sehen hier ein Mehrkanalsystem mit unterschiedlichen Rollen wachsen.“

Strategiekonformes Verhalten des Vertriebs steuern

Pläne für variable Vergütung sollten Mitarbeitern im Vertrieb auch Verhaltensziele vorgeben. „Hier ist es wichtig, die Relation zwischen der individuellen Performance und der Teamperformance auszutarieren“, hebt Joachim Kayser hervor. Überwiegen die individuellen Anreize einseitig, dann mögen sich dadurch regional kurzfristige Vertriebsserfolge ergeben. „Doch in der Zukunft ist es für den Vertriebler oder für seine Nachfolger umso schwieriger, Folgeerfolge zu erzielen.“

Neben der Teamperformance berücksichtigen Unternehmen heute noch andere längerfristige Aspekte wie die Marken- und die Kundenbindung sowie die Nachwuchsarbeit. Doch variable Vertriebsvergütung muss im Kern kurzfristig ausgerichtet sein. „Die meisten Vertriebler wollen nicht mit einem Schwerpunkt auf verschobenen oder mehrjährigen Auszahlungen arbeiten“, mahnt Joachim Kayser an. Also primär kurzfristig vergüten, wenn die finanziellen Ziele erreicht sind. „Die Vergütung muss den Vertrieblern Spaß machen, doch die Unternehmen fragen ihre Verkäufer nur selten nach deren Bedürfnissen.“

Sechs signifikante Einflussfaktoren für den Vertriebs Erfolg

Für nachhaltigen Erfolg jeglicher Art von Vertriebsvergütung lassen sich folgende Faktoren als „must do“ definieren:

- 1 **Stärkerer Strategiebezug**
Vertriebssteuerungskonzepte entwickeln sich zunehmend zu systematisierten Gesamtkonzepten, welche das Incentive-Modell mit der Unternehmensstrategie verknüpfen.
- 2 **Vereinheitlichung von Modellen**
Durch starkes internes und externes Wachstum besteht die Notwendigkeiten die heterogenen Vertriebs-Steuerungssysteme der einzelnen Teileinheiten auf eine gemeinsame Basis zu stellen. Einheitliche, aus der Strategie abgeleitete Rollenmodelle setzen den Rahmen der einzelnen Systeme.
- 3 **Bonus vor Provision**
Bonussysteme zeigen sich in Ihrer Anreiz- und Motivationswirkung den einfachen Provisionsmodellen überlegen. Komplexe Provisionsmodelle (bspw. Zielprovision, DB-Provision etc.) sowie Kombination von Bonus- und Provisionsmodellen finden vermehrt Anwendung.
- 4 **Motivationshebel für beste Vertriebler**
Ehrgeizige Ziele und systemisch hinterlegte Dynamik bei Zielüberschreitung binden auch die wirklich guten Vertriebsmitarbeiter, indem sie zu einer klaren Leistungs differenzierung führen und herausragenden Vertriebs Erfolg überproportional honorieren.
- 5 **Stärkere Einbindung in Vertriebsprozess**
Über die Verkaufsmethodik sowie qualitative Ziele werden Außendienstmitarbeiter verstärkt in den Vertriebssteuerungsprozess eingebunden. Systematisierte Vertriebsansätze verdrängen opportunitätsgetriebenes Verkaufen.
- 6 **Fokus auf Teamziele und Kooperation**
Abkehr von purer Einzelkämpfermentalität und Einbindung von Teamzielen als ein Element der Bonusauszahlung schafft Anreiz zu stärkerer Kooperation mit Innendienst, Technik und anderen Unternehmenseinheiten. Reduzierung des Besitzstandsdenkens.

Quelle: Kienbaum Management Consultants

Gerade KMUs bewegen sich bei der Gestaltung von Vergütungspaketen in einem Blindflug. „Die wissen oft gar nicht genau, wie ihr System wirkt“, kritisiert Joachim Kayser. Bei der Vertriebsvergütung sei nicht die absolute Höhe wichtig, sondern die Vergütungsgerechtigkeit. „Die Vertriebler erwarten von ihren Vorgesetzten eine faire Behandlung und eine verbale Anerkennung ihrer Leistung.“ Wenn ein Unternehmen nicht nach Leistung differenziert, dann sinkt die Spitzenleistung. Zudem ist die Wirkungs- und Kostenkontrolle im Vertrieb oft unter-

entwickelt. Um das Verhalten der Vertriebler nachhaltig strategiekonform zu verändern, müssen Unternehmen gut kommunizieren, falsches Verhalten sanktionieren und finanzielle Anreize für richtiges Verhalten bieten. ◀

Dr. Guido Birkner,
verantwortlicher Redakteur Human Resources
FRANKFURT BUSINESS MEDIA – Der F.A.Z.-Fachverlag

guido.birkner@frankfurt-bm.com
www.compbenmagazin.de