

PROVISIONEN FÜR DIE SCHÖNHEIT – WIE SICH DER VERTRIEB VON KOSMETIKPRODUKTEN DURCH VERGÜTUNG STEUERN LÄSST

Interview mit Alexa Moysies, Geschäftsführerin von M2 BEAUTÉ

Frau Moysies, Sie leiten M2 BEAUTÉ, einen Spezialanbieter im Luxus-Beautybereich mit Sitz in Köln, und haben im vergangenen Jahr ein neues Modell für die Vertriebsvergütung eingeführt. Was war der Anlass für den Change?

Alexa Moysies: Wir sind 2009 mit M2 BEAUTÉ als Start-up an den Markt gegangen, um innovative Kosmetikprodukte auf der Basis eines neuen Wirkstoffs zu entwickeln. Konkret ging es bei unserem ersten Produkt um ein Wimpernwachstumsserum. Als wir gestartet sind, kannte niemand unseren Wirkstoff und unser Produkt. Wir haben unser achtköpfiges Vertriebsteam nach einem klaren und einfachen Modell vergütet. Das Fixgehalt war mit einem Anteil von 30 Prozent an der Gesamtvergütung von Beginn an niedrig, der variable Anteil mit einem Anteil von 70 Prozent hoch. Das Provisionsmodell für den Vertrieb war typisch für ein Start-up, das möglichst schnell bekannt werden und möglichst viel Erlösen muss: Verkaufe das Produkt, und du verdienst sofort mit. Damit hatten wir viel Erfolg, sind jährlich um 40 bis 50 Prozent gewachsen. Heute sind wir mit unserem Serum in rund 40 Ländern weltweit vertreten und decken den Markt im Kosmetikeinzelhandel ab. Doch mit dem raschen Wachstum wurde ein Problem

immer deutlicher: Wir konnten unseren Vertrieb kaum steuern.

In welche Richtung wollten Sie den Vertrieb steuern?

Alexa Moysies: Unser Vertrieb hat Jahr für Jahr sehr gute Zahlen bei Bestandskunden und Bestandsprodukten geliefert, aber es kamen nicht die richtigen Neukunden hinzu. Auch liefen neue Produkte nicht so gut, wie wir uns das vorgestellt haben. Unser Vertrieb verdiente über das nicht gedeckelte und undifferenzierte Provisionsmodell sehr gut an unseren Hauptprodukten, deshalb fehlte die Motivation, Neues in den Markt zu bringen. Also haben wir mit dem Jahresbeginn 2017 ein neues Vergütungsmodell eingeführt. Die Beratungsgesellschaft Kienbaum hat uns dabei unterstützt.

Wie sah das neue Vergütungsmodell aus?

Alexa Moysies: Zunächst haben wir den fixen Gehaltsanteil von 30 auf 60 Prozent verdoppelt. Damit haben wir unseren Vertrieblern mehr Sicherheit gegeben – Sicherheit, die sie dazu nutzen sollten, neue Produkte am Markt zu verkaufen, die wir promoten wollten. Der variable Anteil wurde auf insgesamt 40 Prozent gesenkt.



Der Markt für hochqualitative Kosmetikprodukte wächst seit Jahren kontinuierlich.

© Inarik/iStock/Thinkstock/Gettyimages.

Das hat nicht jedem unserer Verkäufer geschmeckt, doch das Gros hat uns die Treue gehalten. Innerhalb des variablen Anteils haben wir den Bestandsumsatz nicht mehr so hoch provisioniert wie in der Vergangenheit. Auch haben wir den gesamten Provisionsanteil nach oben gedeckelt. Damit schrumpfte die bisherige Umsatzprovision für Bestandsprodukte radikal auf ein Sechstel ihres früheren Wertes. Wir haben 80 Prozent der Provisionen monatlich ausgezahlt, 20 Prozent haben wir bis zum Jahresende zurückgehalten und geschaut, in welchem Grad ein Verkäufer seine qualitativen Ziele erreicht. Erst dann wurden die restlichen 20 Prozent ➤



„Wir können den Vertrieb heute steuern, indem wir zusätzliches Geschäft nach Produkten differenzieren und jeweils mit verschiedenen Provisionen belohnen.“

Alexa Moysies
M2 BEAUTÉ

angepasst und ausgezahlt. In der Konsequenz hätte eine reine Bestandsorientierung des Vertriebsmitarbeiters eine Halbierung seines Bonus bedeutet.

In diesem Fall hätte der Vertrieb mit den Füßen geantwortet und wäre gegangen.

Alexa Moysies: Das ist aber nicht passiert. Wir können unsere Vertriebskollegen heute steuern, indem wir zusätzliches Geschäft nach Produkten differenzieren und jeweils mit verschiedenen Provisionen belohnen. Der Vertrieb eines neuen Produktes wird dabei höher vergütet als der Vertrieb eines etablierten Bestandsproduktes. Wir bleiben beim Umsatz als steuernder Größe, doch der Vertriebsmitarbeiter erhält zusätzliche und differenzierte Steuerungsimpulse, damit er den Schwerpunkt seiner Tätigkeit hin zu mehr Wachstum und hin zu neuen Produkten verlagert. Heute können wir flexibler auf die Anforderungen des Marktes reagieren, indem wir die Provisionstabelle verändern, ohne in die Arbeitsverträge für unsere Vertriebsmitarbeiter eingreifen zu müssen.

Das klingt attraktiv, kann aber das alte, nach oben offene Provisionsmodell kaum schlagen.

Alexa Moysies: Doch, denn es kommen noch zwei Komponenten hinzu, der Bonusmultiplikator und der Dienstwagen. Über den Bonusmultiplikator können wir die Provisionsregelung um weitere wichtige Ziele ergänzen. Der Multiplikator kann den Jahresbonus des Vertriebsmitarbeiters je nach Zielerreichung auf 80 Prozent senken oder auf 140 Prozent hebeln. Zu den Zielen gehört beispielsweise das Verhalten des Mitarbeiters im Hinblick auf die Marktbearbeitung, etwa die Komplementierung des Sortiments. Oder die Kosten- und Ertragssensibilität. Damit haben wir ein Steuerungsinstrument, um möglichen ungewollten Verhaltensmustern einer rein umsatzorientierten Provision zu begegnen. Unsere Mitarbeiter erreichen häufig die 140 Prozent. Auch bekommen sie im neuen Vergütungsmodell einen Dienstwagen für ihre beruflichen Fahrten. Als Start-up konnten wir uns das noch nicht leisten, jetzt als etabliertes Unternehmen tun wir es. Wir gleichen zum Beispiel Bruttoabnahmen in der Barvergütung durch eine Firmenwagenregelung aus.

So ein neues und nicht unumstrittenes Vergütungsmodell löst sicher nicht nur im Vertrieb, sondern im gesamten Unternehmen Unruhe aus.

Alexa Moysies: Das stimmt, aber wir haben zum einen unser Vertriebsteam hinsichtlich des erweiterten Provisionsmodells gecoach, und wir haben die Grundzüge des neuen Modells allen anderen Mitarbeitern kommuniziert. Damit wusste jeder, wie der Vertrieb künftig funktionieren wird. Und nach den ersten eineinhalb

Jahren mit dem neuen Modell kann ich sagen, dass es gut funktioniert und wir unsere Ziele erreichen. Für die Vergütung des Vertriebs wenden wir in der Gesamtheit Mittel in ähnlicher Höhe wie bislang auf, und durch die bessere Steuerung steigt unser Umsatz genau in den Segmenten, die wir fördern wollten.

Sie sprechen sehr offen über die neue Vertriebsvergütung, wobei Vergütung in Deutschland immer noch in weiten Teilen ein Tabuthema ist.

Alexa Moysies: Warum sollten wir nicht offen über ein gutes Vergütungsmodell sprechen? Eine solche Transparenz kommt den Mitarbeitern im Vertrieb und in anderen Bereichen und auch dem Arbeitgeber zugute. Inzwischen haben wir erstmals ein Bonusmodell für unsere Beauty-Consultants eingeführt. Die führen Verkaufs- und Beratungsaktionen in Parfümerien durch. Dazu zählt auch das Training von Geschäftskunden. Als Beispiel: Je mehr Teilnehmer sie für ihre Trainings im Jahresdurchschnitt gewinnen, desto höher fällt ihr Bonus aus.

Welches Feedback auf das neue Vergütungsmodell bekommen Sie aus dem Markt?

Alexa Moysies: Es gibt Feedback in Form von Nachfragen nach dem Gelingen, doch der Markt arbeitet auch in unserer Branche mit verschiedenen Modellen, so dass eine Vergleichbarkeit oder Übertragung häufig schwierig ist. Jedes Unternehmen hat seine Gesamtstrategie, um im Markt zu bestehen, und daraus leitet es seine individuelle Vergütung für den Vertrieb ab. ◀

Das Interview führte Dr. Guido Birkner.