

HUNTER UND FARMER

Wie eine gerechte Vertriebsvergütung aussieht

Von Dr. Thomas Haussmann und John Pfeiffer

Ein effektiver Vertrieb ist ein zentraler Erfolgsfaktor für nahezu jedes Unternehmen. Wie können Unternehmen den Vertrieb optimal fokussieren und incentivieren?

Der Vertrieb steckt mitten im Wandel. Das Verhalten der Käufer verändert sich stark, Verkaufsprozesse werden immer komplexer, immer mehr Stakeholder sind involviert, die Anzahl der Vertriebskanäle nimmt weiter zu, und die Digitalisierung spielt mittlerweile eine zentrale Rolle im Vertriebsprozess. Die Statistiken beweisen es:

- Der durchschnittliche B2B-Käufer hat schon 57 Prozent des Kaufprozesses abgeschlossen, bevor er zum ersten Mal Kontakt mit einem Verkäufer aufnimmt
- 6,8 Stakeholder sind in einen durchschnittlichen B2B-Kaufprozess involviert.
- Die Unternehmen bearbeiten den Markt im Schnitt über 2,2 Vertriebskanäle.

Dieser Wandel am Markt verringert die Effektivität des Vertriebs. Auch hier sind die Statistiken alarmierend:

- Nur 53 Prozent der Vertriebsmitarbeiter erreichen ihre Ziele, verglichen mit 57 Prozent im Vorjahr.
- 20 Prozent der Verkäufer bringen 54 Prozent des Umsatzes.
- Nur 10 Prozent der Sales-Profis gelten als High Performer und performen zehnmal besser als der Rest der Kollegen.

- Go-To-Market Strategie
- Vertriebsorganisation & Struktur
 - Rollenprofile
 - Level
 - Strategie und Prozess



Der Vertrieb muss sich im digitalen Zeitalter neu beweisen. Die Kundenwahrnehmung („Customer Journey“) steht bei mehr als 80 Prozent der Unternehmen im Mittelpunkt. Vertriebsbereiche sind bemüht, die Welt durch die Kundenbrille zu sehen, die verschiedenen Schritte, die der Kunde im Kaufprozess durchläuft, bestmöglich zu verstehen und ihre Rolle im Entscheidungsprozess kundenfreundlich und vor allem so effektiv wie möglich zu spielen.

Laut einer Studie von Korn Ferry vom Mai 2018 haben noch immer weniger als die Hälfte der Unternehmen ihre Vertriebsvergütung angepasst. Die meist dringend erforderliche Optimierung der Vertriebsvergütung wird die Segmentierung des Vertriebsprozesses – und die Fokussierung der Rollen im Vertrieb – nicht nur widerspiegeln müssen, sie kann die Vertriebsmitarbeiter auch motivieren und incentivieren.

Um die Veränderungen im Vertrieb optimal zu unterstützen, müssen Vergütungsprofis einen holistischen Ansatz fahren. Sie müssen nicht nur Benchmarks einholen, um den Markt besser zu kennen. Sie müssen auch ihre eigene Vertriebsorganisation – deren Strategie, Ziele und Rollen – verstehen. Sie müssen das Selbstverständnis der Vertriebsmitarbeiter kennen, und sie müssen wissen, was die Mitarbeiter unter Erfolg verstehen.

Die Organisation und ihre Zukunft verstehen

Klar ist, dass die Vertriebsvergütung mit der Evolution der Konzern- und Vertriebsstrategie mithalten muss. Im zunehmenden Maße bedeutet das auch, neue Vertriebskanäle zu erschließen. Die neuen Kanäle und die Mitarbeiter, die dort beschäftigt sind, funktionieren und arbeiten anders als der traditionelle Vertrieb. Noch sind die sogenannten Offlinekanäle die Umsatzbrin- ➤

ger – etwa 85 Prozent des Umsatzes werden laut der oben genannten Studie nach wie vor im traditionellen Geschäft gemacht. Onlinekanäle dienen in den meisten Branchen und Unternehmen – noch – in erster Linie zur Steigerung der Kundenzufriedenheit (Customer-Experience-Management) und der Markenbekanntheit (Brand-Awareness).

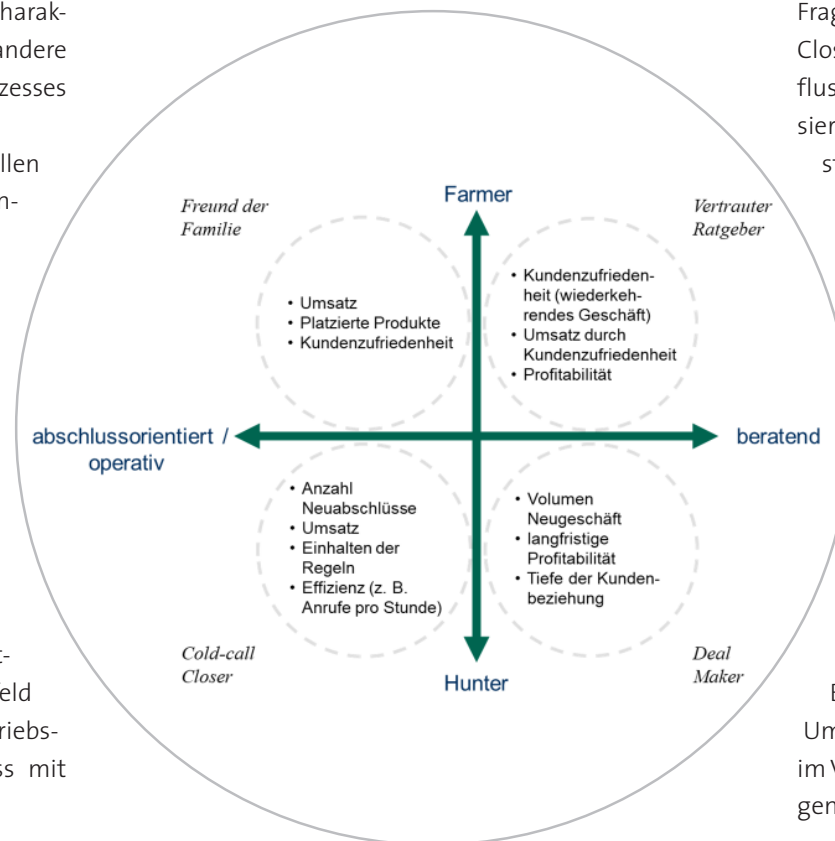
Diese neuen Rollen werden in den meisten Unternehmen zunehmend zu den Kernrollen im Vertrieb, denn schon jetzt laufen 57 Prozent des Kaufprozesses über diese neuen Kanäle. Sie haben einen ganz anderen Charakter als die klassischen Vertriebsrollen. Sie haben andere Zeithorizonte, arbeiten an anderen Stellen des Prozesses und pflegen eine ganz andere Kundenbeziehung.

Um Rollenklarheit zu schaffen, sollten die Rollen nach Anforderungen segmentiert werden. So können Erfolgsprofile klar formuliert werden, damit Vertriebsmitarbeiter aller Art verstehen, was Erfolg bedeutet und welchen Beitrag sie im Team leisten müssen. Diese Rollen könnten und sollten auch differenziert vergütet werden.

Klassischerweise wird zwischen Huntern und Farmern unterschieden. Die Hunter sind aggressiv, geldgetrieben und wollen unbedingt gewinnen. Sie sind die klassischen Haie des Vertriebs. Die Farmer hingegen bauen die Kundenbeziehungen längerfristig auf. Sie sind die „Freunde der Familie“ und die vertrauten Ratgeber, die den Kunden in einem komplexen Umfeld zur Seite stehen. Oft sind auch technische Vertriebsrollen hier einzuordnen, da der Verkaufsprozess mit seinen vielen

Stakeholdern und seinem anspruchsvollem Inhalt langwierig ist.

Auch die Rollen der neuen Vertriebskanäle können in die klassische Sales-Value-Matrix eingeordnet werden. So wird die unternehmenseigene App zunehmend der Freund der Familie und das ausführliche Onlineinformationsangebot zum vertrauten Ratgeber. Die Kollegen im Call-Center bleiben in ihrer Rolle als Cold-Call Closer, während der Außendienst nach wie vor der wichtige Deal-Maker ist.



Differenzierte Vergütung

Versteht man die unterschiedlichen Rollen, deren Erfolgsprofile und Erfolgskriterien richtig, so kann man das Design des Vergütungskonzeptes für die verschiedenen Rollen effektiv anpassen. Hier stehen viele Hebel zur Auswahl.

Das Plandesign muss stimmen: Die unterschiedlichen Arbeitsweisen und Motivatoren der Rollen können in der Vergütung auch unterschiedlich angesprochen werden. Für die Hunter kommen oft Provisionen in Frage. Die passen am ehesten zu den Deal-Makern und Closern. Denn diese Rollen haben einen direkten Einfluss auf die Kaufentscheidung, und eine provisionsbasierte Vergütung kann das direkt honorieren und damit stark motivieren. Bei den Farmern hingegen sieht es anders aus. Hier zählt eher eine langfristige Beziehung mit dem Kunden, die durch einen hohen Verkaufsdruck schnell zerstört werden kann. Deshalb sind bei den Farmern Zielbonussysteme viel häufiger zu finden, denn damit kann man auch längerfristige Ziele honorieren. Diese Systeme können auch so gestaltet werden, dass sowohl qualitative als auch quantitative Ziele berücksichtigt werden.

Die richtigen Kennzahlen und Erfolgsdimensionen müssen ausgewählt werden: Auch die Auswahl und Festlegung der Kennzahlen muss differenziert erfolgen. Bei den Huntern zum Beispiel stehen oft harte Kennzahlen wie Menge, Umsatz, Profitabilität oder Anzahl der Neuabschlüsse im Vordergrund. Der starke Fokus auf solchen KPIs treibt genau das Verhalten, das von diesen Kollegen er- ➤

wartet wird. Auch hier sind die Farmer anders unterwegs. Oft zählen für sie neben dem Umsatz auch die Kundenzufriedenheit oder wiederkehrendes Geschäft. Auch die Erfolgsdimensionen dürfen hier anders gestaltet werden. Zählt für die Hunter nur die individuelle Leistung, so ist für Farmer (und auch Sales-Manager) oft die Team-Performance ein zentraler KPI. Die Teamleistung kann entweder über die einzelnen Ziele oder über das generelle Plandesign (zum Beispiel indem man Profit-Sharing-Modelle für die Farmer und Manager implementiert) angesprochen werden.

Der variable Anteil muss richtig gestaltet werden: Traditionell sieht ein Vertriebsvergütungsplan einen sehr hohen Anteil an variabler Vergütung vor. Zumindest ist das die weitverbreitete Meinung, obwohl es längst nicht mehr stimmt. In der Regel sind die Hunter stärker bonusgetrieben als die Farmer – und die operativen Vertriebsmitarbeiter wiederum stärker als die, die dem Kunden beratend zur Seite stehen. So kann die Gestaltung der variablen Vergütung stark durch den Charakter der Rolle beeinflusst werden – von Modellen mit keiner oder einer nur geringen variablen Vergütung bis hin zu Modellen, die 100 Prozent variable Vergütung vorsehen.

Das Vergütungsniveau kann unterschiedlich ausfallen: Wer mehr aufs Spiel setzt und mehr leistet, soll auch besser verdienen. Das ist oft eine Maxime der Ver-

triebsvergütung. Dabei spielt auch bei der Vertriebsvergütung die interne Gerechtigkeit nach wie vor eine Rolle. So wird oft im Grundgehalt und im Plandesign (etwa bei der Höhe der Zielboni oder der Provisionsmöglichkeit) klassischerweise das unternehmenseigene Grading berücksichtigt. Alle Mitarbeiter in einem bestimmten Grade erhalten ähnliche Fixpakete. Je nach Rollenprofil aber können Performanceschwellen oder Deckelungen anders aussehen. Auch Zielerreichungskurven können flacher oder tiefer gelegt werden, um das Zusammenspiel zwischen Risikobereitschaft und potenzieller Auszahlung widerzuspiegeln.

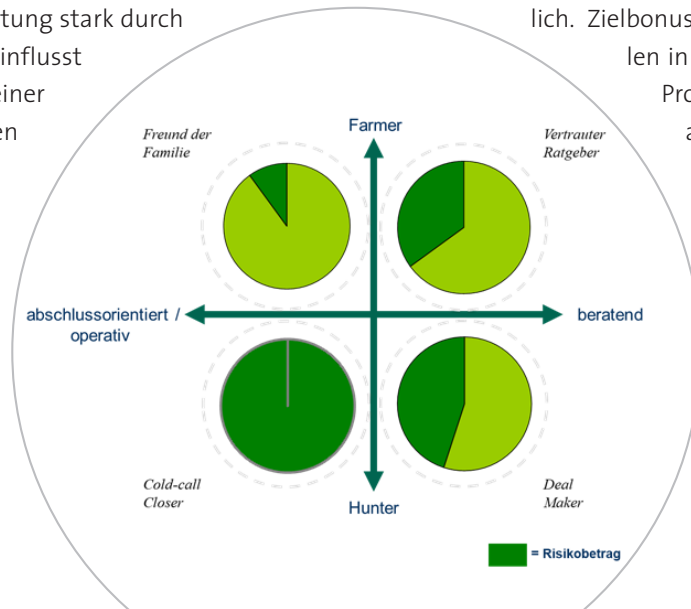
Die Häufigkeit der Auszahlung wird oft planspezifisch angepasst: Auch die Häufigkeit der Auszahlung kann die Performance der jeweiligen Rollenprofile mitsteuern. Je direkter der Einfluss auf die Kaufentscheidung, desto zeitnaher die Auszahlung. So erfolgt zum Beispiel bei provisionsbasierten Plänen die Auszahlung in 66 Prozent bis 80 Prozent der Fälle monat-

lich. Zielbonuspläne hingegen zahlen in der Regel in bis zu 50 Prozent der Fälle jährlich aus. Bei Profit-Sharing-Plänen ist die jährliche Auszahlung sogar in mehr als 70 Prozent der Fälle vorgesehen. Auch der Auszahlungsturnus kann unterschiedlich sein. Und auch die ande-

ren Steuerungsinstrumenten (etwa Zielerreichungsgespräche, Performance-Messungen, Veröffentlichung von Ergebnissen) müssen berücksichtigt werden. So kann das Vertriebsvergütungssystem einheitlich und abgestimmt wirken.

Fazit

Die Vergütung spielt nach wie vor eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Gestaltung des Vertriebs – und es gibt vielfältige Möglichkeiten, dabei unternehmens- und rollenspezifisch zu differenzieren. Maßgeblich muss die Vertriebsstrategie des Unternehmen sein. Eine Differenzierung zwischen unterschiedlichen Vertriebsrollen ist sicherlich nicht die ideale Lösung für alle Unternehmen. In einer zunehmend differenzierten digitalen Welt wird allerdings Individualität nicht nur im Vertriebsprozess, sondern auch in der Vergütung des Vertriebes immer wichtiger. ◀



Dr. Thomas Haussmann,
Senior Client Partner, Advisory
Korn Ferry

thomas.haussmann@kornferry.com
www.kornferry.com



John Pfeiffer,
Associate Client Partner
Korn Ferry

john.pfeiffer@kornferry.com
www.kornferry.com