

# SIND INDIVIDUELLE VARIABLE VERGÜTUNGEN IM VERTRIEB NOCH ZEITGEMÄSS?

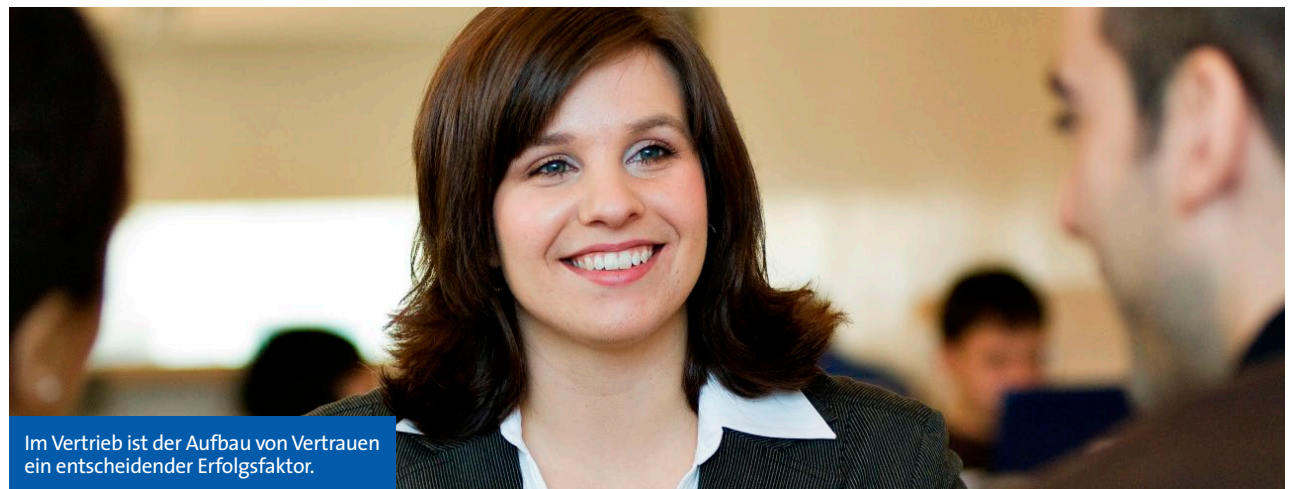
Ändern sich Geschäftsumfeld und Marktbedingungen, muss auch über Vergütung neu nachgedacht werden

Von Sven Huber und Lisa Nassif

Bonuszahlungen auf Basis individueller Leistung werden derzeit kontrovers diskutiert und von einigen Unternehmen bereits abgeschafft. Gilt dies auch für den Vertrieb? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit die Vertriebssteuerung mit dem Wandel im Markt Schritt halten kann?

Die Diskussionen im Hinblick auf Boni mit individueller Zielvereinbarung sind nach wie vor aktuell. In vielen Unternehmensbereichen können Ziele für den einzelnen Mitarbeiter nicht sinnvoll vereinbart und vor dem Hintergrund des administrativen Aufwands aus Kosten-Nutzen-Sicht kaum gerechtfertigt werden, argumentieren Kritiker im Allgemeinen.

Für den Vertrieb stellen die meisten Unternehmen den individuellen Bonus jedoch nicht in Frage. Vielmehr setzen sie variable Vergütungselemente gezielt ein, um ihre Vertriebsmannschaft zu motivieren, um effizient zu steuern und individuelle Leistung zu belohnen. Für Vertriebsorganisationen bleibt der Einsatz spezifischer variabler Vergütungssysteme entgegen der eingangs erwähnten Diskussion über den individuellen Bonus unverändert aktuell. Dennoch muss auch Vertriebsver-



Im Vertrieb ist der Aufbau von Vertrauen ein entscheidender Erfolgsfaktor.

© Ingram Publishing/Thinkstock/Gettyimages.

gütung dem Anspruch gerecht werden, mit der Zeit zu gehen.

Beim Vertrieb handelt es sich schließlich um eine der kritischsten Mitarbeitergruppen des Unternehmens. Der finanzielle Unternehmenserfolg hängt wesentlich von Einsatz und Ergebnis der einzelnen Vertriebsmitarbeiter ab. Ein auf die Erfordernisse des Vertriebs abge-

stimmtes Vergütungssystem stellt daher ein zentrales Instrument für die Motivation und Bindung erfolgskritischer Vertriebsmitarbeiter dar.

**Moderne Vertriebsvergütung fokussiert und motiviert**  
Wer die große Revolution in der Vertriebsvergütung sucht, wird von den aktuellen Marktentwicklungen ➤

enttäuscht sein. Die fundamentalen Prinzipien menschlicher Motivation haben sich nicht geändert. Aber das bedeutet keinesfalls, dass Stillstand herrscht und dass Unternehmen ein einmal eingeführtes Vertriebsvergütungssystem als für die Ewigkeit passend betrachten können. Der Veränderungsbedarf und damit die Agilität von Vertriebsvergütungssystemen sind deren Zielsetzungen implizit.

Wirksame und vom Vertrieb positiv wahrgenommene Vergütungssysteme erfüllen mehrere zentrale Erfolgskriterien. Effektive Vertriebsvergütung

- unterstützt die vertriebsstrategischen Ziele und lenkt die Mitarbeiter auf das Wesentliche
- ist an den Vertriebsrollen ausgerichtet, so dass Mitarbeiter die für sie relevanten Bemessungsgrößen beeinflussen können
- motiviert zu höherer Leistung und belohnt besondere Leistung
- ist einfach zu verstehen und für die Mitarbeiter nachvollziehbar
- ist für die Mitarbeiter attraktiv und unterstützt damit die Gewinnung und Bindung von Talenten

Mit Blick auf die ersten beiden Kriterien wird erkennbar, warum Vertriebsvergütung kein statisches System sein kann. Das durch Markt und Kunden bestimmte Vertriebsumfeld ist ständig in Bewegung und erfordert damit auch die regelmäßige Neuausrichtung der Vertriebsstrategie. Neue oder veränderte Schwerpunkte, die aus strategischer Perspektive gesetzt werden, müssen sich daher in der Ausgestaltung der Vertriebsvergütung wiederfinden.

Mit Veränderungen im Vertriebsumfeld und Verkaufsprozess erleben auch die Vertriebsrollen eines Unternehmens und die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter einen Wandel. Ein an den Charakteristika der Vertriebsrollen ausgerichtetes Vergütungssystem erfordert, dass Unternehmen auf diese Veränderungen reagieren und im Vergütungssystem reflektieren. Gleichsam ist es ratsam, das Vergütungssystem als eines von mehreren Mitteln auf dem Weg zum Vertriebs-erfolg zu betrachten.

#### Kompetenzen, Marktchancen, gesamthafte Anreizsysteme

So wirksam Vergütungsinstrumente für die Steigerung der Vertriebs-erfolg sein mögen, sind sie dennoch nur ein Rad im Getriebe. Den Erfolg einer Vertriebsorganisation ganzheitlich voranzutreiben erfordert die Bedienung drei verschiedener Hebel – hier greifen Talentmanagement und Vergütungsaspekte eng ineinander.

Einmal ist es für Vertriebsorganisationen wichtig, zu klären, ob sie die richtigen Mitarbeiter mit den erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen haben, um erfolgreich zu verkaufen. Die Weichen werden bei der Rekrutierung und Auswahl gestellt. Ebenso entscheidend sind später Performance-Management und Entwicklungsangebote, die sich an Mitarbeiter und Führungskräfte richten. Wenn Marktumfeld und Verkaufsprozesse heute anders als gestern funktionieren, sollten Unternehmen sicherstellen, dass ihre Mitarbeiter auf die veränderten Anforderungen vorbereitet sind und ihnen erfolgreich begegnen können.

Der zweite Hebel liegt in der Ausrichtung der Organisation auf die zielführendsten Chancen im Markt. Es stellt sich die Frage, ob sich die Mitarbeiter auf die richtigen Marktchancen konzentrieren. Und: Reflektieren die Vertriebsrollen noch die Erfordernisse des Marktes und sind sie auf den Verkaufsprozess abgestimmt? Klar definierte Vertriebsrollen, eine stimmige Orchestrierung ihrer Interaktionen untereinander sowie die Definition der Verantwortlichkeiten entlang des Verkaufsprozesses legen die Basis für eine erfolgreiche Vertriebsorganisation.

Und schließlich sollten gesamthaft gedachte Motivations- und Anreizsysteme die optimale Einsatzbereitschaft einer Vertriebsmannschaft gewährleisten, indem sie Engagement und Leistungsbereitschaft fördern. Hier kommt natürlich die Vergütung ins Spiel. Neben der Ausgestaltung der leistungsabhängigen variablen Vergütung sollten Unternehmen auch die Wettbewerbsfähigkeit des Vergütungspakets insgesamt im Auge behalten. Für die langfristige Motivation und Bindung der Mitarbeiter vervollständigen attraktive Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten schließlich das Angebot an die Mitarbeiter.

Die individuelle variable Vergütung rückt schnell in den Mittelpunkt, wenn es um die Effektivitätssteigerung von Vertriebsorganisationen geht. Unbestritten stellt sie einen wirksamen Anknüpfungspunkt dar. Dennoch sollten Unternehmen nicht annehmen, dass das Talentmanagement deshalb eine weniger bedeutende Rolle im Vertriebskontext einnimmt. Vielmehr gilt es, die verschiedenen Facetten, die das Arbeitserlebnis ➤

des Mitarbeiters prägen, eng miteinander zu verzahnen, so dass sie sich gegenseitig stimmig ergänzen.

### Individuelle Trendsetter

Fazit: Die eingangs diskutierten Trends zur Abkehr von individueller variabler Vergütung gelten für den Vertrieb nicht. Die Prinzipien und Werkzeuge, die Unternehmen helfen, ihren Vertrieb effektiver zu gestalten, sind immer noch die gleichen. Die Ausrichtung am Geschäftsmodell und den passenden Vertriebsrollen sowie die Berücksichtigung des Bedarfs im Talentmanagement in der Vertriebsmannschaft stehen nach wie vor im Mittelpunkt. Aber gerade aus diesen Anforderungen heraus stellt sich in den meisten Unternehmen regelmäßig die Frage, ob die Vergütungs- und Talentmanagementsysteme für den Vertrieb noch aktuell sind. In der Beantwortung dieser Frage und dem Ableiten von Handlungsimpulsen ist dann jedes Unternehmen für sich der Trendsetter. ◀



**Sven Huber,**  
Leiter Sales Effectiveness and Rewards Practice  
Westeuropa, Willis Towers Watson

svn.huber@willistowerswatson.com  
www.willistowerswatson.com



**Lisa Nassif,**  
Consultant Sales Effectiveness & Rewards  
Westeuropa, Willis Towers Watson

lisa.nassif@willistowerswatson.com  
www.willistowerswatson.com

**JETZ  
ANMELDEN!**



## 9. Deutscher Human Resources Summit

18./19. Oktober 2018 | Frankfurt am Main  
Strategische Inspiration für Führungskräfte und Personalverantwortliche  
– geschlossene Veranstaltung für geladene Gäste –

**Diese Themen erwarten Sie 2018\*:**

- Zeitenwende in etablierten Organisationen – wie HR die Transformation in agile Strukturen vorantreibt
- „Es ist Zeit für neue HR-Ansätze“: Was traditionelle Unternehmen von Gründern und ihrer HR-Praxis lernen können
- Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – wie Bosch Zusammenarbeit, Führung und Lernen neu denkt

\* Programmauszug



# ZEITENWENDE

**Freuen Sie sich auf spannende Vorträge und Diskussionen mit u.a.:**



**Dr. Daniela Büchel,**  
Bereichsvorstand Human Resources & Nachhaltigkeit,  
REWE Group



**Babette Fröhlich,**  
Chief Human Resources Officer,  
OSRAM Licht AG



**Christoph Kübel,**  
Geschäftsführer und Arbeitsdirektor,  
Robert Bosch GmbH



**Walter Riester,**  
Bundesarbeitsminister a.D.

Veranstalter



Medienpartner



Mitveranstalter








Weitere Informationen und Anmeldung auf: [www.deutscher-hr-summit.de](http://www.deutscher-hr-summit.de)