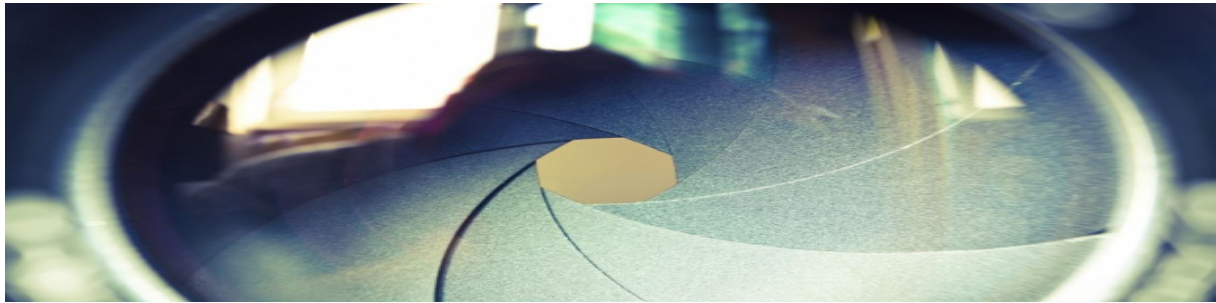


Steuern und Entscheiden (Vertriebsmanager 6-2015)



Im Fokus Foto: www.thinkstock.com

Vergütungssysteme unter Beobachtung

Vertriebsvergütungssysteme unterliegen einem enormen Wandel. Früher wurde die Erreichung der Vertriebsziele vielerorts allein durch hohe Provisions- und Partizipationssysteme gefördert. In einem komplexer werdenden Markt- und Wettbewerbsumfeld ist dieser eindimensionale Ansatz aber immer weniger erfolgsversprechend. Heute bedarf es vielmehr unternehmerisch denkender Vertriebsmitarbeiter mit dem richtigen Mindset, die nicht alleine Ihren (provisionsbedingten) Eigennutz (oft zu Lasten des Unternehmens) optimieren, sondern mehrdimensionaler Vergütungssysteme. Und es bedarf auch hier langfristiger Ansätze der **Karriere- und Vergütungssteuerung**, die weit über die vielfach existierenden und kurzfristig ausgerichteten Karriere- und Vergütungsmodelle hinausgehen.

Interview Felicitas Ernst

Herr Fratschner, Sie haben eine Studie zum Thema „Erfolgsfaktoren in der Vertriebsvergütung“ durchgeführt. Dafür wurden 215 Unternehmen aus verschiedenen Branchen befragt. 49 Prozent dieser Unternehmen kommen aus den Bereichen Anlagen-/ Maschinenbau und Metallverarbeitung. Was bedeutet gute Leistung im Vertrieb?

Gute Leistung ist heute mehr als die Erreichung der Umsatz- und Deckungsbeitragsziele. Es ist ein Mix aus verschiedenen Hardfacts und Softfacts/ Competencies, die den wirklich guten Mitarbeiter dauerhaft von den „anderen Mitarbeitern“ unterscheidet. Dabei geht es nicht nur um kurzfristigen sondern den dauerhaften Erfolg und die Erhöhung des Nutzens für den Kunden als auch für das Unternehmen. Denn ohne angestrebte Win-Win-Situation ist jede Vertriebssteuerung schnell am Ende. Die Studie zeigt deswegen auch, dass es zwar viele Unternehmen gibt, die zufrieden mit dem Sales-Vergütungssystem sind (34 Prozent). Sehr zufrieden – im Sinne von angestrebter Verhaltenssteuerung und langfristiger Erfolgssicherung – sind aber die wenigsten Unternehmen (9 Prozent). Dies wird auch im hohen Anteil rein messbarer Steuerungsgrößen sichtbar. 58 Prozent der Unternehmen vertrauen darauf.

Welche Rolle spielt Ihrer Studie zufolge die individuelle Leistung des Vertrieblers versus Teamorientiertheit bei der Vergütung?

Die Studie zeigt, dass die Vergütung der individuellen Leistung immer noch im Vordergrund steht (46 Prozent). Das ist vor dem Hintergrund des Vertriebsdrucks auf den ersten Blick nachvollziehbar. Es zeigt sich aber auch, dass die Teamleistung und das „Lernen von den Besten“ beziehungsweise die Frage „Welche Vertriebsstrategie führt das Unternehmen und die gesamte Mannschaft zum Erfolg?“ noch zu wenig analysiert wird. Denn Teamziele sollen ja nicht

das Ziel haben den Anteil von durchschnittlichen Leistern oder Minderleistern am Bonusbudget zu erhöhen. Teamziele sollen vielmehr erreichen, dass es zu einem schnellen Austausch über Best Practice vor Ort beim Kunden und im Rahmen erfolgskritischer Situationen kommt. Das Ziel einer Teamprämie ist es, dass gute Mitarbeiter motiviert werden sich noch schneller und effizienter gegenseitig zu unterstützen, damit sie insgesamt als Team noch erfolgreicher werden. Im Mittelpunkt steht also eine schneller Verhaltensänderung/-anpassung und nicht eine Abkehr vom individuellen Leistungsprinzip.

Welche Vergütungsbausteine werden im Vertrieb am häufigsten eingesetzt?

Die Zeiten rein ergebnisabhängig bezahlter Sales-Mitarbeiter gehören der Vergangenheit an. Heute gehören für 72 Prozent der Studienteilnehmer ein anforderungsgerechtes Grundgehalt und ein erfolgs- und leistungsgerechter Bonus zu den beiden Kernelementen des marktgerechten Total-Cash-Modells. Eine viel zu geringe Beachtung findet dabei:

- die Findung des anforderungsgerechten Grundgehaltes
- die Frage, welche Leistung/ welcher Erfolg für die Grundgehaltszahlung erwartet wird sowie
- die (langfristige) Entwicklung der Total-Cash Vergütung in einem attraktiven long-term-Performance- und Karrieremodell

Wie steht es allgemein um die Zufriedenheit mit der Vertriebsvergütung? Wird sie als fair bewertet?

Vertriebsvergütungssysteme stehen immer wieder unter kritischer Beobachtung, da viele Unternehmen der Versuchung unterliegen, mit jeder Änderung der Marktgegebenheiten auch die Vergütungsgrundsätze anzupassen. Dies sorgt für Frustration aller Beteiligten und zu unnötigen Umstellungskosten. Die Begriffe „fair“ oder „gerecht“ muss man dabei vorab klären. Für uns stehen dabei folgende drei Kriterien im Vordergrund:

- Anforderungsgerechtigkeit
- Leistungsgerechtigkeit
- Marktgerechtigkeit

Und dies nicht nur kurzfristig auf Jahresbasis sondern vielmehr auch langfristig. Am kritischsten ist hierbei sicher die Leistungsgerechtigkeit zu sehen. Dies ist auch ein Grund dafür, warum 43 Prozent der Unternehmen mit dem Sales-Vergütungssystem gar nicht oder teilweise nicht zufrieden sind.

Was muss sich Ihrer Meinung nach ändern in der Vertriebsvergütung?

Die Studie zeigt die Handlungsfelder. Diese können wie folgt zusammengefasst werden:

- Zu hoher Anteil der anteiligen unterjährigen und jährlichen (variablen) Vergütung (60 Prozent) statt konsequenter Ausbalancierung zwischen Jahreszielen und Mehrjahreszielen über die Nutzung von Instrumenten wie zum Beispiel der Bonusbank
- Zu geringe Einbeziehung von Competencies aus Furcht vor der „Nicht-Messbarkeit“ der Ziele beziehungsweise deren „Objektivität“ (58 Prozent ziehen allein rein messbare Daten heran).
- Immer noch ein zu hoher Anteil von Bonusmodellen mit einfachem linearem Funktionsverlauf (41,7 Prozent/ oft realitätsfern).

- Immer noch ein relativ hoher Anteil einfacher Partizipationsmodelle (16 Prozent) (X Prozent Provision von Umsatz/ DB Y) ohne Deckelung (49 Prozent) und insbesondere ohne Einbeziehung der bereits gezahlten Grundbezüge.
- Zu starke Vergangenheitsorientierung der Planwerte (36,4 Prozent) bei zu geringer Würdigung der Marktpotentiale.
- Viel zu komplexe und teilweise widersprüchliche Ziele, bei denen die Konfliktlösung auf den jeweiligen Sales-Mitarbeiter vor Ort verlagert wird, statt die Konfliktthemen vorab (und einheitlich) zu klären.

Quelle:

<http://www.vertriebsmanager.de/ressort/verguetungssysteme-unter-beobachtung-3435>

Kontakt:

Dr. Friedrich A. Fratschner
Managing Partner
Geschäftsführender Partner

Phone: +49 (40) 28 41 64-22

Fax: +49 (40) 28 41 64-11

Mobile: +49 (174) 99 0 99 50

E-Mail: friedrich.fratschner@baumgartner.de

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH
Hoheluftchaussee 18
20253 Hamburg

www.baumgartner.de

www.hronlinemanager.com