

Vertriebsvergütung im Wandel

Variable Vergütung im mittelständischen B2B-Vertrieb befindet sich im Spannungsfeld von Führung, Motivation und Frustration über bisherige Systeme. Digitalisierung und komplexere Rollen halten Einzug. Wie im Vertrieb gezahlt wird, muss angepasst werden.

Mechanismen der variablen Vergütung von früher funktionieren nicht mehr ausreichend gut. Jobprofile im Vertrieb verändern sich. Anforderungen und nötige Kompetenzfelder weiten sich aus, Digitalisierung und KI-Anwendung sind hierbei nur eine Seite. Auch verändertes Einkaufsverhalten, Veränderung von Entscheidungsprozessen und Informationsbeschaffung beim Kunden fordern den Vertrieb. Rollenübergreifendes Zusammenarbeiten wird bedeutsamer. Nachwachsende Generationen treten mit anderer Erwartungshaltung auf und wollen zeitgemäße Führung und neue Anreize.

Rechtlich verschärft sich die Lage, trotz Verzug bei der Umsetzung in deutsches Gesetz: Die EU-Entgelttransparenzrichtlinie ist in Kraft, wird in ihrer Wirkung durchschlagen und bereits bestehende Pflichten und Konsequenzen erweitern. Die Richtlinie definiert Entgelt breit und erfasst variable Bestandteile ausdrücklich mit. Dies erzeugt zusätzlichen Handlungsdruck.

Transparenz, Fairness und objektive Kriterien sind nicht aufzuhalten

Erfahrungen aus der Personalberatung zeigen: Für Rekrutierung, Mitarbeitergewinnung und Bindung von motiviertem Sales-Personal ist variable Vergütung ein zentraler Erfolgsfaktor. Bewerber wollen verstehen, wie sie beim neuen Ar-

beitgeber vergütet werden und welche Gehälter abhängig von den Zielen realistisch erreicht werden. Sehr gute Leistung anhand von nachvollziehbaren Kriterien ansprechend entlohnt zu bekommen ist für High Performer attraktiv. Können Unternehmen im Bewerbungsprozess ihre vertriebliche Vergütungsstruktur und Zielfindungsprozesse nicht plausibel und motivierend darlegen, wirkt dies abschreckend.

Variable Vergütungssysteme werden häufig angewandt

Eine umfangreiche Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat ergeben, dass rund 60 Prozent der befragten Betriebe variable Vergütungssysteme nutzen. Der Anteil steigt mit der Unternehmensgröße. Bei Betrieben mit 500 oder mehr Beschäftigten sind es bereits 83 Prozent. Für die Erhebung wurden in mehreren Wellen 2.836 Betriebs- und 21.045 Befragungen unter Beschäftigten durchgeführt, in Betrieben des privaten Sektors ab 50 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (BMAS, 2018).

Eine Studie von Deloitte zeigte auf, dass von 312 befragten Vertriebsmitarbeitern 87 Prozent der These zustimmen, dass durch leistungs- beziehungsweise erfolgsabhängige Vergütung ein Anreiz gesetzt wird, hohe Leistung zu erbringen (Minten und Panzer, 2020). Weiter lässt sich aus der Zusammenfassung von Minten und Panzer schließen, dass die Unternehmen hinter ihren Möglichkeiten bleiben, das Potenzial zur Motivation zu nutzen: Dabei hinken sie mit der Ausgestaltung ihrer variablen Vergütung gegenüber strategischen Veränderungen hinterher oder berücksichtigen sie sogar überhaupt nicht.

Dass Unternehmen sich schwertun, ihre variablen Vergütungssysteme anzupassen, erscheint auf den ersten Blick nachvollziehbar. Oft sind sie starr und fest integriert in Arbeitsverträge oder Betriebsvereinbarungen. Eine grundlegende Neugestaltung scheint komplex und kompliziert und

Kompakt

- Veränderungen von Markt, Vertrieb, Führung und Rechtslage zwingen variable Vergütungsmodelle in die Anpassung.
- Damit variable Vergütung gelingt, braucht es Transparenz, Flexibilität, positive Lenkungswirkung, objektive Kriterien und gute Zielfindung.
- Variable Vergütung und gute Führung wirken gemeinsam am stärksten.

die Aufgabe wird zugunsten von dringlichen anderen Themen immer weitergeschoben. So bleibt es oft bei alten, einfachen oder mit viel Aufwand von Hand kalkulierten Lösungen. Dabei bleiben wirkungsvollere Möglichkeiten ungenutzt oder die Systeme sind rechtlich unzureichend.

Betrachtet man anhand von Beispielen, was Unternehmen mit einer grundlegenden Änderung der Vergütungssystematik im Vertrieb strategisch abseits von rechtlichen Anforderungen erreichen wollen, häufen sich folgende Aspekte:

- Es werden bislang sehr oft nur Messgrößen wie Umsatz oder Deckungsbeitrag als Grundlage für variable Vergütung genommen, teilweise auch mit nur rein prozentualen Provisionen. Dabei ist kritisch zu sehen, dass diese Lösungen zu wenig oder keine relevante Lenkungswirkung für zukunftsgerichtetes, strategisches Verhalten entfalten. Sie lassen sich als Vergütung der Arbeit der Vergangenheit wahrnehmen.
- Nötige Gebietsveränderungen, zum Beispiel bei der Kundenzuordnung, sind schwer einvernehmlich umzusetzen, wenn prozentuale Verknüpfungen mit dem bestehenden Kundenstamm bestehen.

Durch langjährige absolute Zunahme der Provisionen parallel zum Wirtschaftswachstum ergeben sich im Markt- und internen Gehaltsvergleich häufig zu hohe Entgelte, zementiert durch Verträge. Der Vertrieb bewegt sich operativ und teilweise monetär in der Komfortzone, ohne die Arbeit fokussierter am Erfolg der Zukunft auszurichten. Ziel einer Neugestaltung ist daher oft die Einführung eines flexiblen Zielprämiensystems, um Hebelmöglichkeiten für die Führungskräfte zu bieten und Top-Leistung zu honorieren. Demotivationsfaktoren sollen aktiv vermieden und abgeschafft werden. Sie kommen häufig vor und sind oft hervorgerufen durch intransparente und als unfair empfundene Modelle, die falsche oder schlecht beeinflussbare Ziele beinhalten und Fehlanreize bieten.

Trends moderner variabler Vergütungssysteme

Es sollten transparente und klare Lösungen geschaffen werden, die flexibel sind und sich Markt- und Wettbewerbsanforderungen schnell anpassen können. Dies gilt sowohl für die Tools in der Umsetzung wie für die zugrundeliegende Regulatorik. Wichtig ist eine gute, schnittstellenbasierte Integration in die Systemlandschaft der Unternehmen. Es gilt Ziele zu definieren, die eine Lenkungswirkung entfachen und effektive Arbeit an den entscheidenden Aspekten fördern. Dabei werden die Ziele so zugeschnitten, dass sie zur jeweiligen Vertriebsrolle passen und sich teilweise deutlich von den anderen Rol-

len abheben. Außerdem ist entscheidend, die Ziele so zu gestalten, dass sie erreichbar sind und von den Mitarbeitern mit persönlicher Leistung beeinflusst werden können. Teamorientierung sollte stärker gewichtet und das Verhältnis der Individualleistung zur Gruppenleistung sinnvoll gestaltet werden. Dazu gehört eine Profit-/Deckungsbeitrag-Orientierung und Berücksichtigung des Unternehmenserfolgs.

Es sollten nicht zu viele Einzelziele zulasten der einzelnen Wertigkeit festgelegt werden, aber bei der Zielmischung verschiedene Schwerpunkte für breitere Wirkung auf das Handeln gesetzt werden. Vertriebsziele müssen strategisch an den Unternehmenszielen ausgerichtet und besondere Aktivitäten forciert werden, die für künftigen Erfolg entscheidend sind. Ziele sollten zyklisch anhand der Erfordernisse festgelegt werden. Sinnvoll ist eine Abkehr von klassischen prozentualen Provisionen. Vielmehr sollten Zielprämiensysteme eingeführt werden, die High Performing und den Gang der „Extrameile“ erstrebenswert machen. Unter dem Link <https://sn.pub/rjyexr> wird in einer Abbildung beispielhaft der mögliche Verlauf einer Vergütungskurve dargestellt. Über die Kurvensteilheit macht sie Übererfüllung mit einem Performancefaktor zur Motivation für Vertriebsmitarbeiter attraktiv, Ziele zu übertreffen.

Vergütung und Führung wirken im Einklang stärker

Kein noch so gutes Tool rettet falsche Ziele und nicht vorhandene Führung. Gute Führung allein ist aber noch nicht hinreichend. Es braucht zusätzlich schlanke und flexible Werkzeuge zur Umsetzung, die den rechtlichen Anforderungen genügen und Objektivität, Transparenz und Klarheit bieten.

Vertrieb und Verkäuferverhalten verändern sich grundlegend. Also muss sich variable Vergütung mitändern, um Verhalten möglichst zielführend zu steuern. Motivationseffekte und Lenkungswirkung sind erreichbar. Möglichst vielen relevanten Aspekten gerecht zu werden ist allerdings eine Gratwanderung und erfordert regelmäßige Supervision und Anpassung. Gelingt dies, können Unternehmen ihr Leistungspotenzial erheblich stärker ausschöpfen. ■



Verfasst von Ingo Gotsch

Er verfügt über mehr als 20 Jahre Praxiserfahrung im mittelständischen B2B-Vertrieb in verschiedenen Fach- und Führungsrollen und ist als Managementberater bei der Bollmann Executives GmbH (www.bollmann-executives.de) in Waldbreitbach tätig.

E-Mail: ingo.gotsch@bollmann-executives.de