



Dr. Alexander von Preen,
Geschäftsführer/Partner
Kienbaum Management
Consultants GmbH
„Die Qualität der Beratung kommt
bei Incentives immer stärker zum
Tragen.“

„Intelligente Vergütung ist nicht nur variabel“

Vergütung ist ein zentrales Steuerungsinstrument für einen erfolgreichen Vertrieb. **salesbusiness** sprach mit Dr. Alexander von Preen, Geschäftsführer bei Kienbaum Management Consultants, über die Zukunftsaussichten vertrieblicher Vergütungsmodelle.



salesbusiness: Herr Dr. von Preen, der Vertrieb hat jetzt viele Baustellen, die gerade in Krisenzeiten effizient gemanagt und optimiert werden müssen. Eine davon ist die Vergütung: Laut Ergebnissen einer aktuellen internationalen Vergütungsstudie* halten 41 Prozent der Unternehmen in Europa die derzeitigen Vergütungsmodelle im Vertrieb nicht mehr für ausreichend. Und nur 53 Prozent der Mitarbeiter im Vertrieb werden von ihren Führungskräften für Leistungsträger gehalten. Das bedeutet: Die anderen tragen nicht zum Vertriebs Erfolg bei. Verdienen deutsche Vertriebsführungskräfte zu wenig als Anreiz?

v. Preen: Dass der Vertrieb hierzulande im internationalen Vergleich hinterher hinkt, würde ich glatt verneinen. Die Frage ist nur, wie stark die Vergütung mit dem Erfolg korreliert und welchen Anteil davon Spitzenleistungsträger bekommen.

salesbusiness: Sind dann die Vergütungsmodelle insgesamt nicht attraktiv genug?

v. Preen: Vertrieb ist nicht gleich Vertrieb. Wenn wir uns die Finanzdienstleistungsbranche anschauen, haben wir natürlich durch die Finanzkrise in den letzten Jahren erheblich gelernt – dort zeigte sich eine Tendenz hin zum Abverkauf bestimmter Finanz- und Versicherungsprodukte – was gezeigt hat, dass man nur über Provisionen sicherlich keine Kundenzufriedenheit realisieren kann. Der nachhaltige Erfolg der Beratung sowie die Kundenzufriedenheit sind stärker in den Fokus gerückt. Beratung wird zukünftig sicherlich deutlich stärker in den Vordergrund treten als reine Provisionen. Je einfacher Produkte sind, desto eher wird sich die Provision als Steuerungsinstrument halten. Aber je beratungsintensiver und komplexer die Gesamtvertriebsleistung wird, desto stärker wird nicht der Abschluss in den Vordergrund rücken, sondern die Qualität und der Erfolg der Beratung.

salesbusiness: Mit welchen Faktoren ...?

v. Preen: Mit dem, was man dem Kunden wirklich als Zusatzset und Know-how vermittelt hat. Viele haben es sich hier in der Vergangenheit sehr einfach gemacht. Neuen Vertriebsmitarbeitern wurde gesagt: ‚Du bekommst Provision, sieh‘ zu, was Du daraus machst.‘ Das geht heute nicht mehr. Man muss beispielsweise

zwischen Produktvertrieb und Systemvertrieb unterscheiden.

Nehmen Sie als Beispiel Siemens: Das Unternehmen verkauft Förderbänder, aber auch ganze Airports. Die Qualität der Beratung spielt eine große Rolle, gerade bei einem zufriedenen Altkunden. Er ist der wahre Schatz, auf den man sich verlassen kann. Kostensenkungsprogramme und Vertrieb sind in Krisenzeiten ein Riesenproblem, wenn ich nicht gleichzeitig Prozesse und Vertriebsabläufe optimiere.

salesbusiness: Nochmal ein Blick auf die Zahlen vom Beginn: Mehr als die Hälfte der Unternehmen meinen, ihre Führungskräfte seien keine Leistungsträger – worauf führen Sie das zurück?

v. Preen: Wenn die Hälfte der Mitarbeiter im Vertrieb als Nichtleistungsträger angesprochen werden, zeigt sich, dass Optimierungsmöglichkeiten vorhanden sind. Und bei der Auswahl der Mitarbeiter wurde nicht genug Wert auf Qualität gelegt. Wir empfehlen grundsätzlich, Incentives an den Leistungen der besten Mitarbeiter auszurichten, damit ein attraktiver Anreiz entsteht. Abgesehen davon sind Vergütungsmodelle ja nur ein Motivationsinstrument. Daneben gibt es das Thema Karriere, Wertschätzung, Benefits, Funktionslevel etc. Wenn ich mit meiner Vertriebsmannschaft 50 Prozent unter meiner Zielerreichung liege, habe ich in meiner Mitarbeiterauswahl ein Problem.

salesbusiness: Wie schädlich ist es aus Ihrer Sicht im Markt, wenn diese ‚Stellschraube‘ nicht funktioniert?

v. Preen: Nun, ein Mitarbeiter im direkten Vertriebskontakt ist die Visitenkarte des Unternehmens und der ‚first point of contact‘. Er verkörpert Kultur und Brand des Unternehmens nach außen. Wenn man da nicht die richtigen Leute an Bord hat, kann das natürlich kritisch für ein Unternehmen werden.

salesbusiness: Wie kann sich das auf die Vertriebsperformance auswirken?«

v. Preen: Das Risiko dabei ist, dass es gar nicht direkt, sondern erst mittelfristig im Unternehmen sichtbar wird. Der weniger gute

Vertriebsmitarbeiter wird kurzfristig weniger verdienen, die Vergütungshöhe atmet sozusagen. Damit hat man auf der Kostenseite einen Hygienefaktor – in Boomzeiten. In kritischen Zeiten wie jetzt wirkt sich das wesentlich stärker aus. Es gibt Studien, die sagen: schwächere Vertriebsmitarbeiter sacken in der Leistung deutlich stärker ab als Top-Vertriebskräfte. Wenn man die Incentivierungsmodelle so gestaltet, dass verschiedene Elemente einer Leistung mit aufgenommen werden, beispielsweise Anzahl und Größenordnung der Aufträge, Gewinnung neuer Kunden und Kundentreue, und sie monats- und quartalsweise nachsteuert, dann kann ein Incentivierungssystem eine Ampelfunktion haben. Es wäre dann eine Verknüpfung zwischen Provisions- und Zielbonussystem.

salesbusiness: Thema Kundenzufriedenheit: Sie ist ja stark im Trend, aber die Frage vieler Vertriebler an ihr Unternehmen ist – wie misst ihr die bei mir und bin ich fair behandelt? Gerade in Krisenzeiten läuft ja viel über das persönliche Verkaufen – insofern ist es ein entscheidender Faktor für das Gesamtergebnis einer Vertriebsorganisation.

v. Preen: Natürlich ist Kundenzufriedenheit messbar und rückt neben den harten Zielen immer stärker in den Vordergrund. Im angelsächsischen Raum macht man das schon auf Konzernebene. Interessant ist auch der Faktor Kundentreue: Beispielsweise kann der Umsatz mit Bestandskunden eine Messgröße für Zufriedenheit sein. Dann hat der Kunde eine hohe Bindung und der Mitarbeiter gute Arbeit geleistet. Daneben kommen aber auch weiche Faktoren wie Verkaufsmethoden und Produktkenntnisse immer stärker zum Tragen. Außerdem das Thema Zuverlässigkeit: Wie häufig besuche ich einen Kunden, stimmen die Intervalle? Unterstütze ich meine Kollegen im Vertrieb, gebe ich ihnen Hinweise? Auf Führungsebene sind Mitarbeiterführung und Teamsteuerung sicher auch ein Faktor.

salesbusiness: Interessant ist, dass nur ein minimaler Anteil von Mitarbeitern die wichtigsten Ergebnisziele des eigenen Unternehmens kennt und dann auch entsprechend wenig motiviert ist. Haben Sie einen Tipp für Vertriebschefs, wie sie das ändern können?

v. Preen: Wenn ich topline schaue, ist natürlich ein Vertriebschef immer gut beraten, die Mannschaft klar auszurichten und klar zu kommunizieren, was man erreichen möchte. Es ist ein gewaltiger Unterschied, wenn ein Unternehmen sagt: „Reizt alles aus, was ihr könnt, wir brauchen Marktanteile“ oder wenn jemand sagt: „Wir sind gut im Markt positioniert, wir wollen ergebniswirksam arbeiten.“ Da muss Transparenz her, damit der Vertrieb erfolgreich ist. Auch das Thema Key Account muss klar sein, also: Welche Zielsegmente und Unternehmensgrößen gehe ich an?“ Ansonsten verschenkt man Potenziale im Vertrieb.

salesbusiness: Was gehört für den modernen Vertrieb dazu, um ihn in die richtige Richtung zu lenken?

v. Preen: Beispielsweise, sich durch eine verlässliche und nachhaltige Kundenbeziehung am Markt zu positionieren. Ich glaube, gerade in Krisenzeiten können sich Unternehmen ein Stück weit differenzieren, die einen hohen Servicegrad liefern, beispielsweise bei den Investitionsgütern. Hier macht gerade Kundenserviceorientierung sehr viel aus, denn es wird eine extreme Kundenbindung für den Vertrieb erzielt. Diese Unternehmen werden am schnellsten aus der Krise wieder herauskommen



und dann Vorteile im Markt haben. Ein absolut wichtiger Faktor, der in Incentivemodellen einfließen sollte.

salesbusiness: Womit kann ich Leistungsträger im Vertrieb in Zukunft am besten motivieren?

v. Preen: Die Punkte Umsatz mit Kunden und mit Produkten sind sicherlich sehr entscheidend. Aber immer stärker kommen Qualität der Beratung, Kundenbindung, Neukundengewinnung über Serviceunterstützung und erzielte Konditionen zum Tragen – wenn der Vertrieb in der Verhandlung eigenverantwortlich agiert.

salesbusiness: Gibt es derzeit einen spannenden Auslandsmarkt, der innovative Vergütungsmodelle bietet?

v. Preen: Natürlich ist das immer abhängig von den Kulturen, in denen ich Vertrieb mache. Nehmen sie den US-amerikanischen Markt – dort wird mit ganz anderen Assets geworben. Im angelsächsischen Raum ist die Dienstleistungsmentalität deutlich stärker vertreten. Dementsprechend sind auch die Investitionen im Vertrieb deutlich höher.

salesbusiness: Und wie steht es mit der persönlichen Wertschätzung als Incentive – siehe ‚Mitarbeiter oder Deal des Monats‘ was sich ja auch in Deutschland immer mehr durchsetzt?

v. Preen: Davon halte ich sehr wenig, denn das incentiviert genau das Falsche – die klassische Drückerkolonnie – ‚je mehr desto besser‘. Solche auf kurzfristigen Erfolg ausgelegten Systeme sind nicht der richtige Weg und führen nur zur kurzfristigen Motivation bei den Mitarbeitern. Bei den Kunden ist es eher zum Schaden!

salesbusiness: Wohin geht der Trend – wächst der prozentuale Anteil monetärer Incentives?

v. Preen: Es gibt zwei klare Tendenzen: Sicher versuchen Vertriebsunternehmen, den variablen Anteil bei den Vergütungen zu erhöhen. Aber in Krisenzeiten müssen sich Unternehmen auch die Vertriebsorganisationen der Zukunft formen. Wenn beispielsweise junge Akademiker vielleicht gar nicht mehr in Vertriebsorganisationen gehen müssen, sondern anderweitig in der Forschung unterkommen, kann ich mir sehr gut vorstellen, dass die Wirtschaft deutlich höhere Gesamtvergütungspakete bieten muss, um diese noch für einen Vertriebsjob zu gewinnen. Intelligente Modelle incentivieren nicht mehr nur eine Ebene, sondern nehmen die Beratungsqualität und den Beratungserfolg in den Fokus.“

*Quelle: Hewitt-Vergütungsstudie

Das Interview führte Eva-Susanne Krahl

