

Richtig vergüten in Krisenzeiten

Ausgelöst durch Corona betreten viele Unternehmen im ersten Halbjahr 2020 Neuland. Social Distancing bedeutet Zwangsdigitalisierung und die Notwendigkeit, sich flexibel auf die neue Normalität im Vertrieb anzupassen. Eine Studie zeigt, dass sich auch Vergütungsmodelle verändern müssen.

Wer noch Anfang des Jahres, als die ersten Coronafeeds über den Äther liefen, ein Bild von Verkäufern in Kurzarbeit oder Büroteams im zwei Schichtsystem für einen Großteil der deutschen Wirtschaft prognostizierte, wäre wohl belächelt worden. Monate später ist dies Realität und die wohl grundlegendste Veränderungswelle in der Wirtschaft der Nachkriegszeit rollt. Für den Vertrieb in Unternehmen bedeutet dies: Ein erfolgreiches Ergebnis ist weniger abhängig von der Leistung des Einzelnen als von der flexiblen Zusammenarbeit eines gut ausgerichteten interdisziplinären Teams.

Doch wie ist die aktuelle Lage in den Unternehmen und wie deren Ausblick für die zweite Jahreshälfte? Mitten in der Krise haben die Vergütungsexperten von Allwin über 200 Unternehmen befragt und Handlungsempfehlungen für den Neustart erarbeitet. An der Online-Befragung im Mai 2020 nahmen 226 Entscheider teil, davon 75 Prozent Führungskräfte aus den deutschen Kernbranchen. Mit 70 Prozent repräsentiert das Gros der Befragten Unternehmen mit einer Belegschaft von weniger als 250 Mitarbeitern und zählt damit zum Kern des deutschen Mittelstands.

Die Krise verändert Liebgewonnenes

Das stete Wachstum der letzten Jahre ist Geschichte, meinen zumindest 80 Prozent der Befragten. In nur acht Prozent der Unternehmen läuft der Vertrieb normal und ist nicht einge-

Kompakt

- Moderne Vergütung sollte die Teamarbeit der Vertriebsmannschaften fördern.
- Remote-Arbeiten erhält durch den Wegfall persönlicher Kundentermine besondere Bedeutung.
- Vergütungsmodelle müssen im Vertrieb von Unternehmen stärker als Führungsinstrument dienen, nicht nur als reines Controlling-Werkzeug.

schränkt. Weniger Anfragen, eine Investitionszurückhaltung und Projektverschiebungen bedeuten rapide einbrechende Auftragseingänge. Infolge der Kontaktbeschränkungen geben die Befragten als hauptsächliche Einschnitte

- Kurzarbeit (58 Prozent) und
- Ertragseinbußen (78 Prozent) an.

„Anstatt wie bisher die Köpfe zusammenzustecken, heißt es nun, remote zu arbeiten.“

Die Motivation im Vertrieb wird differenziert bewertet: 63 Prozent der Studienteilnehmer beschreiben sie als stark unterschiedlich von motiviert bis völlig frustriert. Die Unsicherheit ist allgegenwärtig.

Remote-Gruppenarbeit ist Herausforderung

Wirtschaftlich betrachtet ist COVID-19 einzigartig, weil es zwei einschneidende Effekte vereint, die für sich betrachtet schon Grund genug für Veränderungen sind. Neben dem akuten Einbrechen der allgemeinen Auftragslage wird den Teams die soziale Komponente des physischen Austauschs genommen. Anstatt wie bisher die Köpfe zusammenzustecken und nach Auswegen zu suchen, heißt es nun, remote, also flexibel zu arbeiten. Durch den Wegfall persönlichen Kundentermine erhält die Remote-Gesprächsvorbereitung und -führung über Telefon und Videokonferenz eine besondere Bedeutung. Dies gilt nicht nur für den klassischen Außendienst, sondern umfasst nahezu alle Funktionen mit Kundenkontakt.

Doch 70 Prozent der Unternehmen setzen auf Vergütungssysteme, die nur Teile der Belegschaft am Erfolg beteiligen. Meist beschränken sich diese auf den Verkauf und die



© Eisenhans / Fotolia

Führungskräfte. Dies ist insbesondere deshalb beachtenswert, weil richtig erkannt wird, dass es auf das erfolgreiche Zusammenspiel aller Mitarbeiter beim remoten Arbeiten ankommt.

Für den Verkaufserfolg besteht die Aufgabe, die beste Person für den Job (Best Person For The Job, BPFTJ) zum jeweils richtigen Zeitpunkt zum Kunden zu bringen. Anders gesagt: Jeder, der mit dem Kunden interagiert, sollte um den Einfluss einer positiven Interaktion wissen. Die in der Studie untersuchten Systeme erfüllen diese Anforderung nur unzureichend.

Handlungsempfehlungen

Drei Sofortmaßnahmen für Vergütungsmodelle

1. Operative Justierungen vornehmen (Ziele: Ertrag vs. Umsatz, Zuwachs vs. Bestand und andere),
2. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern (Teamziele vereinbaren),
3. Ballast reduzieren und Vergütung als Führungsinstrument, nicht als Controlling verstehen, Unterziehen Sie Ihr heutiges Vergütungssystem einem Best-Practise-Benchmark. Der Vergütungssystem-Check liefert zeitnah eine objektive, und graphisch aufbereitete Zustandsanalyse des eingesetzten Systems. Weitere Infos finden Sie unter <https://allwin.de/vsc/>

Interessanterweise unterstreichen die Studienergebnisse die Richtigkeit von flexiblen Verkaufsteams. Agile und flexible Teams bestehen die Krise mit Bravour. Verkaufsteams, die laut Einschätzung der Führungskräfte sehr gut zusammenarbeiten, werden zu 67 Prozent durch die Krise gestärkt. Im gut eingespielten Team setzt der Veränderungsdruck scheinbar positive Kräfte frei. Verkaufsmannschaften mit einem geschwächten Teamgeist reagieren stattdessen mit Rückzug. Im Vergleich zu starken Teams lässt sich ein fünffach höherer Rückzug des einzelnen Mitarbeiters beobachten. Schwache Teams werden somit in der Krise weiter geschwächt und fallen langfristig hinter den starken Verkaufsteams zurück.

Erfolgsbeteiligung stärkt Teams

Die Erfahrung mit unternehmensweiten Home-Office-Strukturen hat gezeigt, dass sich traditionelle Führungsstile mit Kontrollkulturen und Top-down Managementstilen nicht vereinen lassen. Vielmehr ist die Aktivierung kollektiver Intelligenz und das klare Verständnis gemeinsamer Ziele wichtig.

Auch hier liefert die Studie interessante Erkenntnisse, denn das Datenmaterial weist beispielsweise eine klare Korrelation zwischen der angewandten Entlohnungsstrategie und den Einfluss auf den Teamgeist von Vertriebsmannschaften auf:

- 64 Prozent der Unternehmen, die laut eigenen Aussagen Vergütung als strategischen Wettbewerbsvorteil verstehen, bestätigen eine Teamstärkung in der Krise.
- Unternehmen mit starrer Festgehaltsvergütung machen diese Erfahrung nur zu 26 Prozent.
- Dagegen ist der Anteil in Bezug auf Rückzug der Mitarbeiter tatsächlich dreimal so hoch.

Starre Vergütung wird zur Erlösfalle

Die qualitativen Vorteile variabler Vergütungssysteme sind deutlich geworden. Wie steht es um messbare Folgen und die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Unternehmensgewinne? Die Studie erhebt hierzu zwar keine unternehmensspezifischen Erlöszahlen, die Rückschlüsse auf die Folge der Krise zulassen. Basierend auf den Antworten der Frage „Wie wirkt sich die Krise auf die Gehaltsentwicklung aus?“ lassen sich jedoch besorgniserregende Schlüsse ableiten. So antworten zum Beispiel 70 Prozent, dass die Krise bei ihnen zu leichten oder sogar keinen Gehaltseinbußen führt.

„Agile und flexible Verkaufsteams bestehen die Krise mit Bravour.“

Die daraus gewonnenen Fakten: Einerseits läuft der Jahresabschluss schnell in den roten Bereich, wenn Erträge überproportional stark gegenüber den Kosten einbrechen. Die Personalkosten stellen schließlich den größten Kostenblock in Unternehmen da. Verändert sich dieser Kostenblock nicht flexibel mit der Geschäftsentwicklung, so ist der Gewinneinbruch unvermeidbar. Andererseits führt eine geringe Personalkostenflexibilität langfristig zu niedrigeren Gehältern und einer Verschlechterung im Wettbewerb. Grund dafür ist, dass der Fokus und das Interesse bei den Mitarbeitern auf die betriebliche Kennziffer „Ertrag pro Kopf“ zu schwach ausgeprägt ist. In der Folge erzielen Unternehmen weniger Ertrag und können sich damit nur begrenzte Personalkosten leisten.

Fazit

Auf der einen Seite gibt es eine schwache Konjunktur und eine Krise, deren Ende und Konsequenzen noch nicht abzusehen sind. Das Wegbrechen des Geschäfts und die Schwierigkeit, dieses durch neue Umsätze zu kompensieren, erhöht weiter den finanziellen Druck auf den Vertrieb in Unterneh-

men. In diesem Kontext ist ein angemessenes Vergütungssystem unabdingbar. Wer nicht erkennt, was ein Prozent weniger Preis im Abschluss für den Gewinn bedeutet, hat ein Problem. Auf der anderen Seite haben wir vielerorts noch eine Führungskultur, die unter den veränderten Rahmenbedingungen an ihre Grenzen stößt. Moderne Ansätze, die auf Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung basieren, sind das Mittel der Wahl.

Auch die Vergütung muss jedoch diesen Wandel durchlaufen. Die Zeit, in der Vergütungssysteme für den Vertrieb rein unter der Perspektive des Controlling-Werkzeugs betrachtet werden, ist endgültig vorbei. Es gilt sie als echtes Führungswerkzeug zu verstehen, das die Prozesse unterstützt und das Ergebnis in den Mittelpunkt stellt.

Vergütungsstrategien müssen Teamarbeit unterstützen

Fehler aus der Vergangenheit sollten dabei korrigiert und die Chancen des Aufschwungs genutzt werden. Eine moderne Vergütungsstrategie muss vor allem das teamorientierte Arbeiten unterstützen und den profitablen Geschäftsabschluss in den Mittelpunkt stellen. Dies gilt auch für verkaufsfremde Funktionen, diese sollten Klarheit und Interesse an mehr Geschäft erfahren. ■



Autor

Stefan Wendl

ist Experte für Vergütungslösungen im Mittelstand und Geschäftsführer der Allwin GmbH & Co. KG (www.allwin.de) in Lehrte.
E-Mail: S.Wendl@allwin.de



Vergütung



Pfeiffer, J.: Vertriebsvergütung im strukturellen Wandel, in: Sales Excellence Nr. 7-8/2020, Wiesbaden 2020
www.springerprofessional.de/link/18183668

Wendl, S.: Mehr Ertrag und Attraktivität erzielen, in: Sales Excellence Nr. 5/2018, Wiesbaden 2018
www.springerprofessional.de/link/15730086