

change~~ment~~!

VERÄNDERUNGSPROZESSE AKTIV UND ERFOLGREICH GESTALTEN

c!

09
MOTIVATION
2019

Sinnlos!

SONDERAUSGABE



THEMA: **MOTIVATION**

FALSCH ANREIZE

Viele Unternehmen hadern mit den Provisionssystemen ihres Vertriebs – und das zurecht. Die Systeme setzen Fehlanreize und passen nicht in eine komplexe Welt.

18

KEINE NOTEN

Die Zürcher Kantonalbank hat die jährlichen Leistungsbewertungen abgeschafft und durch eine neue Führungsidee ersetzt. Heute will die Bank nicht mehr zurück.

23

NICHT STEUERBAR

Zielvereinbarungen sind das Diktat des Plans über den Markt und die Zufriedenheit von Menschen lässt sich nicht von außen steuern. Das sagt Reinhard Sprenger im Interview.

46

Provisionssysteme auf dem Prüfstand

Friedrich A. Fratschner

Fehlanreize, keine Verhaltenssteuerung, zu eindimensional: Viele Unternehmen hadern mit den Provisionssystemen ihres Vertriebs. Diese scheinen immer weniger in eine komplexer werdende Wirtschaftswelt zu passen, in der die Ansprüche an die Vertriebler stetig steigen. Der Anpassungsbedarf ist groß, doch die Systemvielfalt und die oft fehlende Veränderungsbereitschaft machen das Thema extrem schwierig.

Getrieben durch die Digitalisierung verändern sich Märkte radikal. Und dies gilt für fast alle Märkte. Vertrieb im alt hergebrachten Sinne des Außendienstes wird eine abnehmende Bedeutung in vielen Märkten haben, weil Portale, Self Service und intelligenter Vertriebsinendienst einen wesentlichen Teil des aktuellen Vertriebsaußendienstes übernehmen werden. Nur dort, wo technisch komplexe und hoch erklärungsbedürftige Produkte und Entwicklungen in Zusammenarbeit mit Kunden im Vordergrund stehen und das Beziehungsmanagement nicht digitalisiert (bzw. im Innendienst gebündelt) werden kann, benötigt man weiter den klassischen Vertriebsprofi vor Ort.

Gefragt ist intelligentes Vorgehen

Umso anspruchsvoller die Sales-Tätigkeiten werden, desto mehr braucht es Vertriebsmitarbeitende, die intelligenter vorgehen als sich bei ihrem Engagement auf die Maximierung des Eigennutzes zu konzentrieren, indem sie das jeweilige Provisionssystem bestmöglich ausreizen. Zudem: In vielen Unternehmen ist die Diskussion über die Vertriebsvergütung weniger strategisch angelegt als vielmehr von Einzelfällen geprägt. Vertriebsmitarbeitende versuchen durch den eigenen Informationsvorsprung eine Maximierung der Vergütung zu erreichen. Wenn dieser Informationsvorsprung dann nachlässt (beispielsweise aufgrund eines intelligenten Customer

Relationship Management), greifen die Gegensteuerungsmaßnahmen des Unternehmens – zum Beispiel durch Reduzierung der Provisionsätze oder die Erhöhung des Anspruchsniveaus.

Kritisches Menschenbild

In diesem unbefriedigenden „Spiel“ – das sich zudem immer wieder wiederholt – fühlen sich viele Unternehmen zunehmend unwohler und viele Häuser denken, auch wegen der deutlichen Überalterung im Vertrieb, an einen radikalen Wandel. Dies insbesondere auch, da jedes Provisionssystem eine ganz spezifische Belegschaft anzieht. **Außerdem bauen eine Menge Provisionssysteme auf einem Menschenbild auf, das aus heutiger Sicht als eher kritisch bewertet werden muss.** Denn im Vordergrund stehen folgende Postulate:

- Mitarbeiter sind nur kurzfristig steuerbar
- Eine Motivation ist nur durch Geld möglich
- Die Leistung lässt unmittelbar nach, wenn eine Honorierung nicht erfolgt
- Nicht die Aufgabe bindet, sondern nur das (Zusatz-)Gehalt
- Mitarbeiter sind unmittelbar abwanderungsfähig, wenn die Vergütungsanreize in anderen Unternehmen höher sind

Doch wer will heute noch solche Mitarbeitende?

Freude und Erfüllung im Job

Menschen im Vertrieb suchen stärker als andere Menschen nach dem direkten, unmittelbaren Erfolgserlebnis in Form von Kundenzusagen. Diese Unmittelbarkeit der Leistung sowie das enge Zusammenspiel aus Erfolg und Misserfolg unterscheidet sich von vielen anderen Stellen, bei denen Erfolg und Misserfolg oft viel indirekter wirken.

Muss aus dieser Unterschiedlichkeit eine völlig andere Vergütungsregelung resultieren? Sind das Bedingungen, die man nur mit Provisionen honorieren kann? Nicht unbedingt: Denn hoffentlich hat jeder Arbeitnehmer eine Aufgabe, für die er oder sie am besten geeignet ist und erreicht damit Freude bzw. Erfüllung sowie eine intrinsische Motivation.

Wenn man sich dies vor Augen führt, muss man konstatieren, dass die Ausgangssituationen im Vertrieb und Nicht-Vertrieb gar nicht so unterschiedlich sind. Doch Sales-Profis können sich nicht nur nach außen, sondern auch nach innen gut verkaufen. Und da gehört das Vergütungspaket bzw. die Provisionsregelung sicher dazu.

1. Was sind die einzelnen Detailprobleme?

Alleinige Messbarkeit führt zu Fehlsteuerung

Analysiert man Vertriebsvergütungssysteme, so wird immer wieder die Messbarkeit als der große Vorteil herausgestellt. Doch vermittelt das „Messen und Wiegen“ eine Objektivität, die im Kern gar nicht besteht. Denn die Werte kommen von Menschen und Erfolgsdaten wie unter anderem Umsatz oder Deckungsbeitrag werden nicht objektiv, nur weil man diese messen kann.

Dies führt aber dazu, dass das „was wirklich erreicht werden soll“, im Kern oft gar nicht abgebildet wird. Denn qualitative Merkmale können unter isolierten Provisionsbedingungen nicht dargestellt werden. Zudem lässt sich feststellen, dass „alle weiteren Kriterien“ oft der Maximierung der Provisionen entgegenstehen: Warum soll zum Beispiel langfristig gedacht werden, wenn nur kurzfristig vergütet wird?

Controlling statt Führung

Im Mittelpunkt vieler Modelle steht (dem Provisionsmodell folgend) der Controlling-Ansatz des „Messens und Wiegens“. Dies verhindert aber, weitere qualitative Themen in die Vertriebssteuerung

mit einzubeziehen, die für die Bemessung variabler Vergütungselemente sehr wohl relevant sein sollten. So entsteht die Situation, dass die Führung konterkariert wird, da Ziele aus Sicht der Führung nicht im Provisionssystem abgebildet werden. Die Mitarbeitenden verschließen sich gegenüber diesen Zielen, denn es geht ja keine Zusatzhonorierung damit einher. Als ob dies nicht schon kritisch genug wäre, kann das dann im schlechtesten Fall dazu führen, dass es Einmalzahlungen gibt für die Vermeidung von Fehlleistungen.

» Damit optimiert jeder Account Manager die Ergebnisse hinsichtlich seines persönlichen Anspruchs und nicht in Bezug auf den Anspruch des Unternehmens.

Kein Blick für die Ansprüche der Firma

Keine (potenzialbasierten) Zielwerte

Provisionssysteme basieren auf der Formel $X\%$ Provisionen von Y Euro Umsatz bzw. Deckungsbeitrag. Durch die direkte Partizipation in Provisionsmodellen fehlt also zumeist der Zielbezug des „100-Prozent-Wertes“.

Ergebnis: Wenig erfolgreiche Mitarbeitende verdienen weniger, erfolgreiche Mitarbeiter verdienen mehr. Nichts anderes erreicht man mit Provisionen im Sinne von Partizipationsmodellen. Damit optimiert jeder Account Manager die Ergebnisse hinsichtlich seines persönlichen Anspruchs und nicht in Bezug auf den Anspruch des Unternehmens oder den relevanten Potenzialen. Schwache Regionen mit schwachen Mitarbeitern bleiben schwach, starke Regionen mit guten Mitarbeitenden bleiben erfolgreich. Eine Zielwertbetrachtung auf Basis der regionalen (oder Produkt-)Potenziale unterbleibt. Ohne „100 Prozent-Zielwert-Steuerung“ wird aber jede Führung und Steuerung sowie eine Anerkennung des Zielwertes als Maßstab für eine gute Leistung hinfällig.

Mehr Diskussion um den Provisionsverlauf als um die Business-Entwicklung

Provisionssysteme führen oft zu einer andauernden Anpassungsdiskussion. Dies ist darin begründet, dass man versucht, Situationen im System abzubilden, die das System per se nicht abbilden kann. Insbesondere externe Einflussfaktoren wirken einmal für und einmal gegen den Mitarbeitenden. Wenn man versucht, diese im Provisionssystem auszugleichen, kommt es permanent zu Anpassungsdiskussionen. Das führt dazu, dass Unternehmen statt einer Leistungsdiskussion eine Schuld-/Nicht-Schuld-Diskussion führen.

Zumal: Der Erfolg hat viele Väter, der Misserfolg bekanntlich keine. Oft findet das seinen Ausdruck in Absicherungszahlungen, die dann verrechnet werden müssen. Aus einem angestrebten variablen Provisionsmodell wird so ein Modell mit relativ hoher Fixkostenlastigkeit. Die Frage ist berechtigt, ob dann eine komplette Abkehr vom Provisionssystem nicht sinnvoller wäre.

Grundgehalt als Absicherungszahlung

Keine Risikokomponente

Provisionssysteme bilden nur Erfolge nicht Risiken ab. Dies ist im Kern jedes Provisionssystems begründet, das auf Erfolg ausgerichtet ist und auf einem Grundgehalt basiert. Demzufolge führt der Misserfolg zu keiner Provisions-Zahlung, aber nach wie vor zu Absicherungszahlungen in Form von Grundgehalt. Die entstehenden Risiken trägt damit heute das Unternehmen. Aus diesem Grunde lohnt es sich für Mitarbeiter immer, den Provisions-einstieg möglichst niedrigschwellig zu verhandeln.

» Dieser Verteilungskampf muss zunehmend durch Teamstrukturen aufgelöst werden, denn nur Menschen, die Wissen und Erfolge gemeinsam teilen, werden in einem immer wettbewerbsintensiveren Markt erfolgreich sein.

Denn dann zahlt das Unternehmen bereits für Leistungen, die gar keine echten Leistungen darstellen. Das Problem wird durch daneben bestehende attraktive Grundvergütungssysteme noch verschärft.

Fehlende Berücksichtigung des Grundgehaltes

Viele (Key)Account Manager erhalten ein Grundgehalt und zusätzlich eine Provision. Welche Leistung für das gezahlte Grundgehalt geschuldet wird, wird in der überwiegenden Anzahl der Systeme leider nicht beantwortet. Vielmehr ist das Grundgehalt oft eine Zahlung für die zur Verfügung gestellte Zeit, die Provision eine Zahlung für Leistung. Damit wird aber im Zweifel doppelt vergütet.

Short-term statt long-term

Provisionen vergüten zum Zeitpunkt des getätigten Geschäftsabschlusses. Es gibt eine Vielzahl gescheiterter Provisionsmodelle, die immer wieder belegen, dass der vermeintlich erzielte Erfolg langfristig nicht werthaltig war. Oft stellt sich das aber erst nach der Provisionszahlung heraus. Wenn es dann keine „Provisionsbank“ gibt, beginnt eine intensive Diskussion bezüglich der Gegenrechnung. Faktisch ist es so, dass es durch den kurzfristigen Zahlungsbezug bei langfristiger Kundenentwicklung zu Vorauszahlungen kommt. Eine Rückbelastung ist kaum möglich. Auch hier wird das Risiko zielgerichtet auf den Arbeitgeber verlagert.

Der Markt ist komplex

Keine Mehrdimensionalität

Der Markt ist komplex sowie mehrdimensional und es ist eine Fehlannahme, dieser Komplexität mit eindimensionalen Provisionssystemen begegnen zu können. Aus diesem Grunde muss immer die Frage lauten: „Bildet das Provisionsmodell wirklich die Themen ab, die Sie erreichen wollen, oder driften operative Vertriebsziele und Provisions-Vergütungsziele auseinander? Wenn Sie Letzteres erkennen, müssen Sie gezielt die Themen, die Ihr Provisionsmodell nicht abbildet, versuchen zu integrieren.“

Keine Verhaltenssteuerung

Eine Verhaltenssteuerung wird bei Provisionssystemen zwar oft unterstellt. Aber im Ergebnis wird doch zumeist erkannt, dass die Ziele des Unternehmens (langfristiger Erfolg) nicht mit den Zielen des Mitarbeiters (kurzfristige Provisionsmaximierung)

übereinstimmen. Diesen Konflikt kann man nur lösen, wenn neben den quantitativen Zielen auch qualitative Soll-Verhaltensmerkmale in die Steuerung einfließen. Dies bedingt aber, dass nicht jeder Mitarbeitende „Vertrieb macht wie er möchte“, sondern, „dass es klare Leitlinien gibt, welches Verhalten und welches Vorgehen im Vertrieb je Stelle und je Jobfamilie dauerhaft zum Erfolg führen“, wie zum Beispiel Katharina Benson, HR-Leiterin von Globetrotter, betont.

Einzelleistung statt Teamleistung

Das Vergütungssystem soll einen aktiven Beitrag dazu leisten, dass sich Erfolg und erfolgreiches Verhalten multiplizieren. Das erreichen Provisionssysteme nicht, da diese Systeme Einzelkämpfer in den Mittelpunkt stellen.

Dieser Verteilungskampf muss zunehmend durch Teamstrukturen aufgelöst werden, denn nur Menschen, die Wissen und Erfolge gemeinsam teilen, werden in einem immer wettbewerbsintensiveren Markt erfolgreich sein. Aus diesem Grunde führt an der Teamorientierung – unabhängig vom zugrundeliegenden Vergütungsansatz – kein Weg vorbei.

Nur Vergütung statt Karriere

Die Ausrichtung der Anreizsysteme auf die kurzfristige variable Vergütung bzw. das Provisionsmodell versperrt in vielen Fällen die Sicht für mittel- und langfristig wirkende Sales-(Fach-)Karrieremodelle, in denen sich stabile Gutleistung wirklich lohnt.

Gerade im Vertrieb sollten (Fach-)Karrieremodelle aber viel stärker greifen, um die kurzfristige Anreizwirkung um eine mittel- und langfristige Anreizwirkung zu ergänzen.

2. Anpassungsbedarfe

Provisionssysteme führen trotz oder gerade wegen ihrer Einfachheit in vielen Fällen zu einem Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Verschärft wird dieser Konflikt beispielsweise durch relativ hohe Administrationskosten und Gegenrechnungen.

In einem Vergütungsmarkt, in dem Vertriebsmitarbeitende im Grundgehalt oft vergleichbar vergütet werden wie andere Mitarbeiter auf ähnlich wertigen Stellen, führt die Zusatzhonorierung im Vertrieb zu dauernden Abgrenzungsfragen zu anderen Organisationsbereichen.

Denn wie ist es dem Innendienst zu erklären, dass nur der Außendienst am Umsatz/Deckungsbeitrag partizipiert? Wie ist es einem Ingenieur aus der Entwicklung zu erklären, dass der wesentliche Input zum Kundenprojekt aus F&E kommt, aber der Vertriebsmitarbeitende die Provision erhält?

» Provisionssysteme bilden nur Erfolge nicht Risiken ab.

Option 1: Wenn Unternehmen diese Fragen bis zu Ende führen, müsste man sagen: Betriebsnotwendige Funktionen wollen wir attraktiv und marktgerecht vergüten. Der Maßstab „Nähe zum Kunden“ kann dann nicht der alleinige Maßstab sein. Und dies würde dazu führen, allen Mitarbeitern eher einheitliche Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmodelle mit funktionspezifischer Detailausgestaltung anzubieten.

Option 2: Auf der anderen Seite lässt sich feststellen, dass es das Element der „Zusatzbelastung im Vertrieb“ gegenüber anderen Stellen oft gibt, wenn man unter anderem an Themen wie fehlende Work-Life-Balance, wenig Auszeiten oder keine festen (tariflichen) Arbeitszeiten denkt. Aus diesem Grunde ist es für viele Marktteilnehmer auch nachvollziehbar, dass die Total-Cash-Vergütung bei Erfolg im Vertrieb höher liegt als bei vergleichbaren Nicht-Sales-Stellen. Diese Mehrbelastung kann (sofern nicht andere Gründe dagegensprechen) sehr wohl vergütet werden. Nur sollte es dann zumindest ein Zielbonusmodell und kein Provisionsmodell sein.

Eingebunden in ein Verhaltensmanagement

Deshalb kann man unter Vergütungsgesichtspunkten folgende Empfehlung aussprechen:

- Unternehmen, in denen die Vernetzung zwischen Vertrieb und zum Beispiel Technik sehr eng ist, machen Provisionssysteme (und selbst Zielbo-

» Jede Vertriebsvergütung sollte eingebunden sein in ein funktionierendes Verhaltensmanagement.

EINBLICK

10 Fragen, die Ihnen helfen zu entscheiden, ob Ihr Provisionssystem weiter sinnvoll ist

Beantworten Sie nacheinander die folgenden Fragen. Wenn Sie die Mehrheit der Fragen mit „ja“ oder „oft“ beantworten müssen, sollten Sie Ihr Vergütungssystem kritisch überprüfen.

1. Sie diskutieren oft über das Provisionsmodell?
2. Sie müssen das System intensiv erklären, da es Bewerber und andere Gruppen nur schwer verstehen?
3. Sie diskutieren mehr über Geld/Provision/Bonus statt über Kundenbedarfe?
4. Sie müssen oft gegenrechnen und anpassen?
5. Sie stellen fest, dass das System für einzelne Kunden/Märkte/Vertriebswege nicht mehr passt?
6. Leistungen werden nicht so erbracht, wie es aus Ihrer Sicht unternehmerisch sein sollte?
7. Sie stellen ein sehr starkes Beharrungsvermögen fest, dass das bestehende System unterstützt, aber den Vertriebsserfolg auf mittel- und langfristige Sicht gefährdet?
8. Es steht mehr die Eigenmaximierung der Vergütung im Vordergrund als die Ziele des Unternehmens?
9. Sie denken oft über Korrekturen und Malussysteme nach statt an eine wirkungsvolle Soll-Orientierung?
10. Sie sagen mit dem System inhaltlich nicht das aus, was Sie wirklich als Unternehmen erreichen wollen, sondern nur, wann es welche Zusatzvergütung gibt?

nusmodelle) im Vertrieb keinen Sinn. Ziel muss es sein, dass – sofern die Vergütung von großer Bedeutung ist – Teamvergütungen angeboten werden, die den Erfolg über den gesamten Vertriebsprozess hinweg, inklusive der angrenzenden Organisationseinheiten, in den Mittelpunkt stellen.

- Unternehmen, die hingegen über eine relativ isolierte Vertriebsorganisation verfügen, die mehr oder weniger standardisierte Produkte und Leistungen im Markt platziert, sollten das Vergütungsmodell so umstellen, dass es zu den Zielen passt, die das Unternehmen im Vertrieb erreichen will sowie zu den Menschen, die man am Markt gewinnen möchte. Das bedeutet ein attraktives und marktgerechtes Grundgehalt und eine kommunizierte Erwartungshaltung für dieses Grundgehalt (Basisleistung). Hinzu kommt eine variable Zusatzvergütung, die auf Jahreszielwerten und Jahreszielboni aufbaut, sowie wenige anspruchsvolle Ziele und die relevanten Soll-Verhaltensweisen abdeckt.
- Daneben sollte zwingend jede Vertriebsvergütung eingebunden sein in ein funktionierendes Verhaltensmanagement sowie in ein Sales-Karrieremodell, das attraktive Gehaltsbänder im Grundgehalt und Total-Cash anbietet – sowohl im Rahmen der Führungs- als auch der Fachkarriere. Denn die Wahrnehmung von Karrierechancen gibt dem Vergütungssystem die notwendige inhaltlich langfristige Perspektive, die weit über den Bonus oder die Provision hinausgeht. **cl**

Dr. Friedrich A. Fratschner

ist seit 2003 Partner und Geschäftsführer von Baumgartner & Partner und berät seit mehr als 20 Jahren Unternehmen zu Fragen des Performance- und Vergütungsmanagements. Von 2009 bis 2014 betreute er unter anderem das Projekt „Lohnleichheit | Equal Pay“ des Bundesfamilienministeriums. 2016 wurde die Plattform HR Online Manager ins Leben gerufen, dessen Geschäftsführer er ist.

