

Anreizsysteme im Vertrieb – Motivation oder Frustration?

Dr. Johann Fischl, Januar 2020

Extrinsische Anreizsysteme sind im Vertrieb weit verbreitet. Es handelt sich aber um ein zweischneidiges Schwert. Was als Motivationsanreiz gedacht ist, kann schnell zu einer Quelle der Frustration werden. Manche Motivationsexperten beschreiben Anreizsysteme gar als Systeme institutionalisierten Misstrauens. (1)

Eine typische Problemstellung

Bei der Gestaltung vertrieblicher Anreizsysteme geht es in der Regel um 3 mögliche Zielsetzungen:

- Die Durchsteuerung der Unternehmensziele auf der vertrieblichen Ebene
- Die Leistungsmotivation der Vertriebsmitarbeiter
- Die Variabilisierung der Vertriebskosten

Die Bandbreite der Gestaltungsmöglichkeiten ist groß und reicht von Provisionssystemen, über Prämiensysteme bis hin zu Teambonus-Modellen und Verkaufswettbewerben. Die vorrangige Zielsetzung bestimmt die Ausgestaltung. Die Variabilisierung der Vertriebskosten stellt andere Anforderungen an ein leistungsfähiges Anreizsystem als die zielorientierte Steuerungsmöglichkeit.

Der Lösungsansatz

In gesättigten Märkten mit einer etablierten Marktposition des Unternehmens ist Vertriebssteuerung nie eindimensional. Anreizsysteme können nur dann ihre volle Wirksamkeit entfalten, wenn sie nicht nur rein ergebnisorientiert, sondern auch verhaltensorientiert ausgerichtet sind. Dabei geht es um den Wirkungszusammenhang zwischen Verhalten, Prozessen und Ergebnissen (siehe Abb.1).

Die Vertriebsperformance wird immer mehr zum Ergebnis eines leistungsstarken Teams, in dem Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst und Vertriebsinnendienst in definierten Prozessen eng zusammenarbeiten. Prozess-Performance und Ergebnis-Performance können dann nur mehr auf Teamebene gemessen werden, das Verhalten aber noch immer auf der individuellen Ebene. Dem kann durch Anreizmodelle Rechnung getragen werden, in denen individuelles Verhalten mit Teamperformance kombiniert wird.

Die Identifikation der Vertriebsmitarbeiter wird über die Einbindung in den Planungs- und Zielbildungsprozess erreicht. Eine Verkürzung des Betrachtungszeitraumes vom Geschäftsjahr auf das Halbjahr oder das Quartal verleiht dem Anreizsystem eine zusätzliche Dynamik und hält die Spannung hoch.

Ihre volle Wirkung entfalten vertriebliche Anreizsysteme, wenn Sie als Führungsinstrumente konzipiert sind. Zielvereinbarung und Feedbackschleifen werden so zu einer Plattform für kontinuierliche Strategiekommunikation und effektives Veränderungsmanagement innerhalb der Vertriebsorganisation.

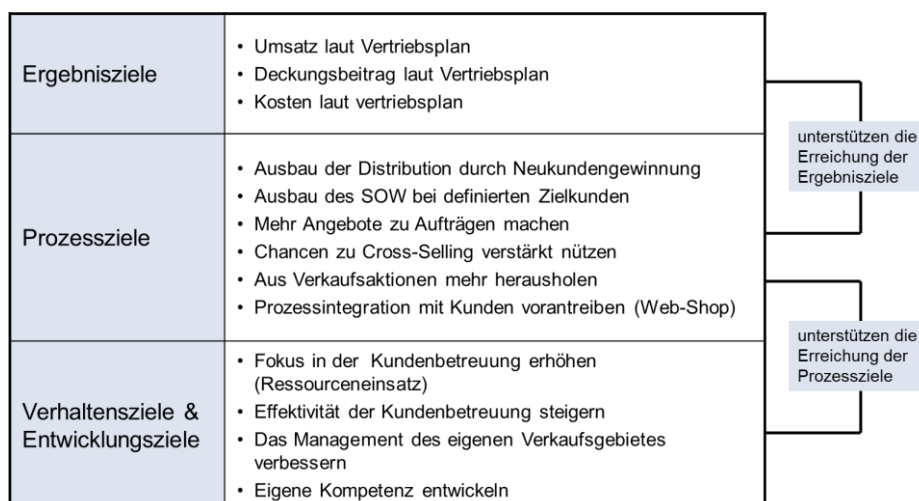


Abb.1: Ergebnis- und verhaltensorientierte Anreizsysteme (Beispiel)

Der Nutzen für das Unternehmen

Anreizsysteme werden zu einem leistungsstarken Hebel in der operativen Vertriebssteuerung und im zielorientierten Veränderungsmanagement im Rahmen der Strategieumsetzung. Das Vertriebsteam versteht, wo die Reise hingehet, und zieht an einem Strang in die erfolgsversprechende Richtung. Das Unternehmen erreicht seine ehrgeizigen Ziele.

Die ersten Schritte

Die Einführung eines vertrieblichen Anreizsystems oder die Optimierung eines bestehenden Vergütungssystems beginnt mit der Analyse der Rahmenbedingungen und der Identifikation wichtiger Modellanforderungen. Die CONSENZUM Managementberatung unterstützt Unternehmen im Rahmen der Kernkompetenz „Vertriebsentwicklung“ bei der Entwicklung und Ausgestaltung leistungsfähiger Anreizsysteme im Vertrieb.

Johann Fischl

CONSENZUM - Managementberatung
 fischl@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge

(1) Sprenger, Reinhard K.: Vertrauen führt, Frankfurt/Main 2005