

Zielvereinbarung im Vertrieb – Frustrationsquelle oder Führungsinstrument?

Dr. Johann Fischl, Juni 2023

Der Vertrieb ist eine Spielwiese für extrinsische Motivationsinstrumente. Variablen Vergütungssystemen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Geht es nicht nur um rein ergebnisorientierte Vertriebssteuerung, kommt die Zielvereinbarung ins Spiel. Sie soll die VertriebsmitarbeiterInnen auf die wesentlichen vertrieblichen Ziele des Unternehmens fokussieren. Was im Ansatz gut gemeint ist, geht oft nach hinten los. Bleibt die Identifikation der MitarbeiterInnen auf der Strecke, werden die Ziele abgehackt und am Ende wartet die Frustration für beide Seiten, das Vertriebsteam und die Führungskraft.

Wenn ergebnisorientierte Vertriebssteuerung an ihre Grenzen stößt

Der opportunistische Vertrieb ist typisch für eine frühe Phase der Geschäftsentwicklung in einem definierten Spielfeld. Hohe Freiheitsgrade für die VertriebsmitarbeiterInnen sind gekoppelt mit einem Provisionssystem als Ausdruck einer rein **ergebnisorientierten Steuerung**. Mit dem Ausbau der eigenen Marktposition zu einem wahrgenommenen Market Player stößt dieses Modell aber an seine Grenzen. Die Performance des eigenen Unternehmens folgt der Marktperformance, bei Rückenwind gibt es Wachstum und bei Gegenwind Umsatzrückgänge. Eine Transformation des Vertriebssystems wird notwendig. Opportunismus hat ausgedient und Strategie ist angesagt.

Die Zielvereinbarung gibt die strategische Richtung vor

Strategiegetriebener Vertrieb verlangt neben einer ergebnisorientierten auch eine **verhaltensorientierte Steuerung**. Es geht nicht mehr nur um Umsatz und Deckungsbeitrag, sondern auch um die Performance wichtiger Vertriebsprozesse und um den zielorientierten Ressourceneinsatz. Damit wird Vertriebssteuerung mehrdimensional. Provisionssysteme haben ausgedient und werden von Prämiensystemen abgelöst. Das Kernelement solcher Prämiensystemen ist die Zielvereinbarung. Sie beschreibt den Fokus für den Verantwortungsbereich der betreffenden VertriebsmitarbeiterInnen und bildet die Grundlage dafür, dass dieser Fokus in der täglichen Vertriebsarbeit auch beibehalten wird.

Ein **Ziele-Baukasten** kennt 3 Zielkategorien (siehe Abb. 1). Ausgehend vom Prinzip „Ursache und Wirkung“ im Vertrieb geht es nicht nur um Ergebnisse, sondern auch um Verhalten und Prozesse, die zu den Ergebnissen führen. Kongruente Vertriebsziele bilden diesen Zusammenhang von Ursache und Wirkung in der Zielvereinbarung ab. Der Weg der Zielerreichung führt dabei im Ziele-Baukasten von unten nach oben. Die VertriebsmitarbeiterIn arbeitet an ihren Verhaltens- und Entwicklungszielen, um die Prozessziele zu erreichen. Die Prozessziele wiederum leisten einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Ergebnisziele. Ein Beispiel: Eine Steigerung der Schlagzahl an Verkaufskontakten schafft die Ressourcen für die Neukundengewinnung und der Neukundenumsatz liefert einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung des Umsatzziels insgesamt im Verkaufsgebiet.

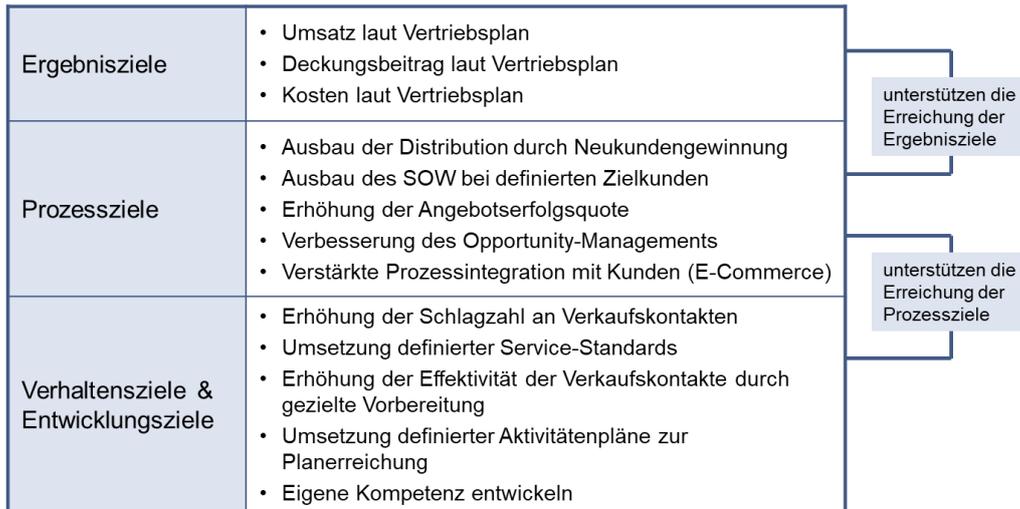


Abb. 1: Ziele-Baukasten im Vertrieb (Quelle: CONSENZUM)

Damit eine Zielvereinbarung nicht zur Frustrationsquelle wird, sondern ihre volle Steuerungswirkung entfaltet, gilt es für die Führungskräfte einige **wichtige Grundsätze** zu beachten:

- Die Anzahl der Ziele auf 3-5 **beschränken**, denn bei zu vielen Zielen geht der Fokus verloren.
- Alle Ziele erfüllen die **SMART-Kriterien** (Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Relevant, Terminiert).
- Die Ziele leiten sich aus der **Vertriebsplanung** ab, die unter Einbindung der VertriebsmitarbeiterInnen erstellt wird.
- Die Ziele sind **individualisiert**. Zielinhalte und Zielausmaß sind an die Voraussetzungen im jeweiligen Verkaufsgebiet und an den Entwicklungsbedarf der jeweiligen MitarbeiterIn angepasst.

Eine wesentliche Bedeutung kommt den begleitenden Führungs- und Managementprozessen zu. Dazu zählen das Zielvereinbarungsgespräch, die regelmäßigen Feedback-Gespräche und das Evaluierungsgespräch am Ende der Zielvereinbarungsperiode. Die Zielvereinbarung bringt den strategischen Fokus, der in der Vertriebsplanung entwickelt wurde, auf den Punkt. Die erforderliche Qualität der begleitenden Führungsprozesse stellt sicher, dass dieser Fokus während der Zielvereinbarungsperiode auch beibehalten wird.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine bewiesene Kernkompetenz in der Konzeption und Implementierung von modernen Vertriebssteuerungssystemen. Der Arbeit mit Zielvereinbarungen als Führungsinstrument in der Transformation von einem opportunistischen zu einem strategischen Vertrieb kommt dabei besondere Bedeutung zu.

Johann Fischl

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

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Unternehmensnachfolge
