

GLOBAL UND DIGITAL KOMPLEXITÄT MEISTERN

Ansätze zu effektivem Plandesign und digitaler Administration der Vertriebsvergütung

Von Marcus Minten und Susanne Döring



Vergütungspläne für den weltweiten Vertrieb müssen Komplexität und Flexibilität in eine Form bringen.

© metamorworks/Stock/Thinkstock/Gettyimages.

Die zunehmende Komplexität von Vertriebsorganisationen stellt spezielle Herausforderungen an das Management der Vertriebsvergütung. Insbesondere internationale Organisationen mit mehreren Geschäftsbereichen verfügen oft über hunderte verschiedener Vertriebsvergütungspläne. Dem internationalen Vertriebsmanagement ist damit häufig intransparent, inwiefern die angewandten Pläne die jeweilige Marktstrategie hinreichend unterstützen und Mitarbeiter motivieren.

In vielen Unternehmen ist dies auf langjähriges, dezentrales Wachstum mit großer Gestaltungsfreiheit der lokalen Vertriebseinheiten hinsichtlich der Steuerung, Organisation und Incentivierung zurückzuführen. Andere Unternehmen entscheiden sich bewusst dafür, von einer One-Size-fits-all-Lösung abzusehen und den Geschäftsbereichen bzw. Landesvertrieben einen hohen Grad an Flexibilität zu ermöglichen.

Ob tolerierte oder bewusst gesteuerte Planvielfalt – die resultierende Komplexität und Intransparenz hindert das Vertriebs- und HR-Management oft daran, den

Vertrieb global zu steuern und die Effektivität der Vergütungspläne sicherzustellen. Diese Problematik lässt sich einerseits konzeptionell über einen sogenannten Sales-Incentive-Framework-Ansatz adressieren. Andererseits ermöglichen spezifische Sales-Incentive-Management-Software-Lösungen ein effizientes Management komplexer Planlandschaften.

Sales-Incentive-Framework – Balance zwischen Steuerung und Flexibilität

Der Sales-Incentive-Framework-Ansatz beruht auf der Prämisse, eine Balance zwischen globaler Transparenz, strategischer Steuerung und marktbezogener Flexibilität herzustellen. Die größte Herausforderung für Unternehmen ist für sich zu definieren, welche die jeweils richtige Balance sein soll.

Manche Organisationen streben eine starke Harmonisierung an, andere bieten ihren Vertriebseinheiten lieber einen Best-Practice-Werkzeugkasten an – oder einen Katalog mit vorselektierten Planvarianten („Blueprints“) für die Auswahl gemäß der jeweiligen Marktsituation. Einflussfaktoren auf die erforderliche Anzahl an Planvarianten sind beispielsweise die Zusammensetzung der Vertriebskanäle, die Unterschiedlichkeit der Geschäftsmodelle und Vertriebsrollen in den ➤

Geschäftsbereichen oder der Reifegrad einzelner Märkte. Ziel des Framework-Ansatzes ist es, einen unternehmenskonformen Rahmen zu bieten, innerhalb dessen der jeweilige Vertrieb nach dem spezifischen Bedarf steuern und motivieren kann.

Um ein solches Framework zu erstellen, bedarf es erst einmal einer Klärung der strategischen Ziele, die vom Vertrieb verfolgt werden sollen. In einem Zielkatalog werden sämtliche Vertriebsziele definiert, die bei lokalen Vertrieben im Fokus stehen sollten. Eine Priorisierung findet dann gemäß der Unternehmensstrategie statt.

Eine anschließende Rollenklärung stellt sicher, dass bereichs- bzw. länderübergreifende Rollentitel im Vertrieb geklärt und in abgestimmte generische Rollenprofile überführt werden. Ein vereinbartes unternehmensspezifisches Vertriebsrollenkonzept ist daher eine Voraussetzung für das Design effektiver Vertriebsvergütungen.

Weitere Schritte sind die Definition von verbindlichen Grundsätzen zur Plangestaltung („Design Guidelines“) und zur Vergütungsstruktur. Diese Grundsätze adressieren beispielsweise Vorgaben zum Vergütungsmix (Anteile der fixen und variablen Vergütung) oder der Verdienstmöglichkeiten für Top-Performer, um trotz markt- und rollenspezifischer Unterschiede unternehmensweite Mindeststandards zur Steuerungs- und Motivationswirkung vorzugeben.

Für das Herzstück des Frameworks werden Kombinationen von Bemessungskriterien, sogenannten Key-Performance-Indicators (KPIs) und deren Gewichtungen erarbeitet, die für jede Rolle eine klare Fokussierung und ausgewogene Zielsteuerung ermöglichen. Ein rollen-

spezifisches KPI-System umfasst dabei idealerweise bis zu drei KPIs, die sowohl die Verkaufsproduktivität (Volumen) wie auch die Qualität der Verkaufsergebnisse – zum Beispiel Profitabilität und Produktmix – abbilden.

Darüber hinaus unterstützen Empfehlungen und Tools zu verschiedenen Auszahlungsmechaniken, deren Kalibrierung und Modellierung die lokale Umsetzung. Last but not least sollte ein funktionsübergreifendes Team zur regelmäßigen Überprüfung, Anpassung und zur Klärung von Governance-Themen des Sales-Incentive-Frameworks eingerichtet werden. Insbesondere das Monitoring der Planauswahl und Planadaption in den Ländern und Divisionen gemäß der zugrundeliegenden Situation ist Kernaufgabe dieses Teams.

Digitale Lösungen – intelligentes Planmanagement statt manueller Administration

Das Management des globalen Sales-Incentive-Portfolios kann darüber hinaus durch die Einführung spezieller Sales-Incentive-Management-Software optimiert werden. Diese Lösungen sind bereits seit Anfang der 2000er Jahre verfügbar, doch sie haben bisher in Europa erst zögerlich Fuß gefasst. Die noch immer weit verbreiteten Excel-basierten oder eigenprogrammierten Administrationslösungen erfüllen die Anforderungen der heutigen digitalen Unternehmenswelt nur rudimentär. Spezifische Softwarelösungen bedienen nicht nur formale Anforderungen

an Governance, Transparenz und Dokumentation. Sie ermöglichen Unternehmen vielmehr, Administrationsprozesse zu optimieren, effizient, flexibel und schnell auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren und entsprechende Maßnahmen für die Vergütung zu treffen. Dies reduziert Vergütungsrisiken und erleichtert die zeitnahe Anpassung der Incentivierung, so dass Mitarbeiter zu jeder Zeit motiviert und für ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg adäquat honoriert werden.

Welche Kriterien sind bei der Auswahl einer Sales-Incentive-Management-Software zu beachten? Eine wesentliche Fragestellung bei der Auswahl einer Softwarelösung ist die Einbettung in die bestehende IT-Landschaft. Die Angebote reichen von sehr spezialisierten Incentive-Management-Lösungen bis hin zu funktionsübergreifend einsetzbarer Unternehmenssoftware:



© Deloitte



Weitere Kriterien für die Auswahl der richtigen Software berücksichtigen Schnittstellen, Nutzerfreundlichkeit und Ownership:



© Deloitte

Der Return on Investment einer solchen Lösung kann in der Regel bereits im zweiten Jahr der Nutzung positiv sein. Den Kosten gegenüber stehen quantifizierbare und qualitative Vorteile (Prozentzahlen als Erfahrungswerte aus Implementierungen bei komplexen Vertriebsorganisationen):

- 10 bis 30 Prozent geringere Administrationskosten durch Vermeidung manueller Prozesse, durch schnellere Umsetzung von Planänderungen und automatisiertes Reporting

- 3 bis 5 Prozent Umsatzsteigerung aufgrund von Kapazitätsverschiebungen der Vertriebsmitarbeiter auf verkaufsaktive Zeit und erhöhter Transparenz
- 3 bis 10 Prozent reduzierte Vergütungskosten unter anderem durch bessere Datengrundlage für die Steuerung und höhere Genauigkeit in der Modellierung
- 50 bis 80 Prozent geringere Kosten für ungerechtfertigte Auszahlungen
- Compliance-Konformität durch vollständige Auditierbarkeit der Prozesse.

Trotz zahlreicher Vorteile einer spezifischen Software für das Sales-Incentive-Management erfordert die Ablösung bestehender Prozesse und Systeme einen gewissen Ressourcenaufwand und einen sensiblen Change- und Kommunikationsprozess. Diese Herausforderungen gehen Unternehmen über einen zweistufigen Ansatz an: Design oder Redesign des Sales-Incentive-Frameworks zur optimalen Steuerung und Vermeidung von unnötiger Komplexität. Anschließend folgt die systemtechnische Abbildung des Systems in einer modular aufgebauten und flexiblen Softwarelösung. ◀



Marcus Minten,
Director Sales Force Effectiveness
Deloitte Consulting GmbH

mminten@deloitte.de
www.deloitte.de



Susanne Döring,
Senior Consultant Sales Force Effectiveness
Deloitte Consulting GmbH

sdoering@deloitte.de
www.deloitte.de