

Covid-19: Krise und Aufschwung managen

## Vertriebsvergütung zwischen strukturellem Wandel und Krisenanforderungen

**Im Zuge der aktuellen Wirtschaftskrise gerät die variable Vergütung vieler Vertriebsmitarbeiter massiv unter Druck. Wer gute Sales-Profis halten und motivieren will, sollte deshalb die Vergütungssysteme unter die Lupe nehmen.**

**Alle Anstrengungen von Unternehmen sind letzten Endes auf ein Ziel ausgerichtet: Produkte und Dienstleistungen mit Gewinn zu verkaufen. In vielen Branchen geht es dabei nicht um das schnelle Geld, sondern darum, Beziehungen zu Kunden aufzubauen und mit ihnen dauerhaft ins Geschäft zu kommen.**

Dazu braucht es hervorragende Vertriebsmitarbeiter, die sich jeden Tag gern ins Zeug legen. Doch die weltweite Wirtschaftskrise, die auch durch politische Entscheidungen rund um Covid-19 ausgelöst wurde, macht den Sales-Profis das Leben schwer. Aufträge werden massenweise storniert oder kommen erst gar nicht zustande. Und wenn Kunden doch noch investieren wollen, können viele Unternehmen nicht liefern, weil Lieferketten unterbrochen sind und/oder die Produktion teilweise noch stillsteht.



David Voggeser ist Partner und John Pfeiffer ist Senior Director bei der hkp/// group in Frankfurt am Main.

In dieser Situation lohnt es sich für Vertriebsmitarbeiter oft auch kaum, die eigenen Anstrengungen zu verdoppeln. Kunden kämpfen selbst mit finanziellen Schwierigkeiten, viele Ansprechpartner sind in Kurzarbeit, Messen und andere Veranstaltungen wurden abgesagt, und weitreichende Kontaktverbote machen Dienstreisen und direkte Gespräche fast unmöglich. Nicht jedes Thema soll und kann per Telefon oder via Video-Konferenz verhandelt werden.

## Demotivierte Sales-Profis als Risiko

Mitarbeiter im Vertrieb haben also wenig Chancen, Abschlüsse wie gewohnt unter Dach und Fach zu bringen. Das lässt ihre Motivation sinken – nicht zuletzt, weil sie mit wachsender Sorge auf ihre Gehaltsabrechnung schauen: Viele Außendienstmitarbeiter erhalten zum Beispiel ein schlankes Grundgehalt mit Aussicht auf eine ansehnliche variable Vergütung, wenn sie die vorgesehenen Produkte entsprechend in den Markt verkaufen – wenn ...

Und wenn Vertriebsmitarbeiter auch mit höchstem Einsatz die eigene Vergütung nicht mehr auf das bisherige Niveau heben können, werden sie kaum dazu bereit sein, die wenigen noch bestehenden Verkaufschancen engagiert zu nutzen.

”

**Sollen Sales Profis langfristig gebunden und motiviert werden, braucht es eine Vergütung, die auch die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reflektiert.**

“

John Pfeiffer, Senior Director hkp// group

Die zunehmende Demotivation des Verkaufspersonals ist für Unternehmen ein Risiko: Gerade die Besten verlassen ihren Arbeitgeber, wenn ihnen von anderer Seite ein gutes Angebot gemacht wird. Spitzenverkäufer sind und bleiben weiter umworben. Sie fehlen vor allem dann, wenn es wieder in den Aufschwung geht, der Neustart ansteht.

Zudem fehlt den Top-Sellern die Motivation, tatkräftig Aufgaben anzugehen, die für den langfristigen Vertriebs Erfolg entscheidend sind, sich jedoch für sie selbst nicht in kurzer Zeit in barer Münze auszahlen. Zu diesen Aufgaben gehören, wenn auch aus der Ferne geleistet, die Pflege wichtiger Kundenbeziehungen oder das systematische Erfassen künftiger Kundenbedarfe als Basis einer zukunftsfähigen Vertriebsstrategie. Lohnt sich die Mühe nicht, vermeidet man sie eben.

## Handlungsbedarf genau ermitteln

Wollen Unternehmen erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter an sich binden und deren Motivation stärken, sind sie jetzt dringend gefordert, die relevanten Vertriebsvergütungssysteme auf den Prüfstand zu stellen.

Doch nicht alle Unternehmen haben den gleichen Handlungsdruck. Folgende Schlüsselfragen können transparent machen, wo der größte Handlungsbedarf besteht:

- Wie beeinträchtigt die Krise unseren Vertrieb? Sind unterschiedliche Vertriebskanäle und Vertriebsteams und -rollen unterschiedlich betroffen?
- Welche Vertriebsaktivitäten – wie Videokonferenzen, digitale Plattformen oder das klassische Telefonat – sind auch in der Krise möglich?
- Wie sieht die Lage unserer Kunden genau aus? Haben sie ihren Betrieb eingestellt? Oder halten sie sich nur aktuell zurück, sind jedoch an einer weiteren gemeinsamen Perspektive interessiert?
- Können wir bestellte Waren auch zeitgerecht liefern?
- Welche vertriebsnahen Aktivitäten – wie Kundenbeziehungen pflegen und Verkaufschancen identifizieren – können wir aktuell sinnvoll durchführen?

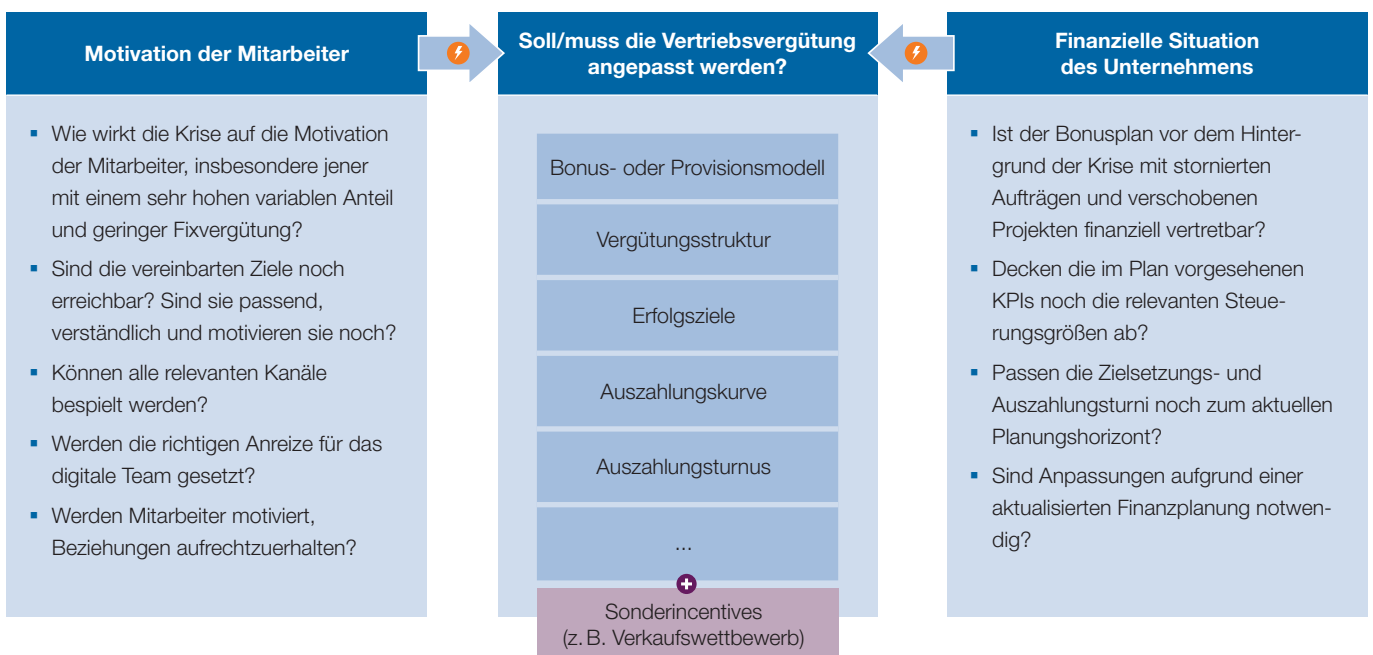


Abb. 1: Zentrale Ansätze zur kurz- und langfristigen Umgestaltung der Vertriebsvergütung

- Wie steht es um die personalpolitische Situation im Vertrieb? Welche Mitarbeiter in welchen Rollen sind unbedingt zu halten? Käme auch Kurzarbeit in Frage?
- Wie ist der Vergütungsmix fix/variabel und können unsere Vertriebsmitarbeiter über einen längeren Zeitraum davon leben?
- Bietet das aktuelle Vergütungssystem Hebel, die wir jetzt nutzen können, um erfolgskritische Vertriebsmitarbeiter zu binden und zu motivieren? Oder brauchen wir ergänzende Komponenten?

Die Antworten auf diese Fragen machen deutlich, welche Rollen, Kanäle und Aktivitäten auch in der Krise Vertriebschancen bieten. Das Vergütungssystem sollte differenziert auf diese Bedingungen zugeschnitten werden; die Perspektiven der Mitarbeiter und die des Unternehmens sollten dabei miteinander verbunden werden.

### Die Team-Performance im Fokus

Ungeachtet aller gegenläufigen Diskussionen: Im Vertrieb zählt üblicherweise der individuelle Erfolg. Wer durch seinen Einsatz hochgesteckte Ziele erreicht, profitiert davon mit einer ansehnlichen variablen Vergütung.

In einer Wirtschaftskrise sollten die verbliebenen Chancen möglichst im Team erfolgreich genutzt werden. Dabei kommt es auf das wirkungsvolle Zusammenspiel unterschiedlicher Rollen und Kanäle an. Deshalb sollten in solchen Fällen die individuellen Ziele um geeignete Team-Ziele ergänzt und deren Erreichen entsprechend incentiviert werden.

Für Unternehmen bietet es sich auch generell an, über entsprechende Team- oder Bereichs-orientierte Vergütungsmodelle nachzudenken: In vielen Branchen wird die Team-Performance im Vertrieb immer wichtiger.

### Anpassung der Vergütungssysteme

Im Spannungsfeld von Mitarbeiteranforderungen und finanzieller Unternehmenssituation bieten sich im Kontext einer wirtschaftlich schwierigen Lage vor allem folgende Gestaltungshebel an:

- **Bonus- oder Provisionsmodell:** Das klassische Provisionsmodell, nach dem erzielte Verkaufserfolge prozentual vergütet werden, bringt in der Krise wenig. Ein Zielbonusmodell bietet hier mehr Flexibilität, da Vorgaben gegebenenfalls angepasst oder neu definiert werden können, um die aktuelle Marktsituation zu spiegeln.
- **Vergütungsstruktur:** Die Grundvergütung kann angehoben werden, um reduzierte oder ausbleibende variable Bezüge auszugleichen. Dies sollte jedoch nur befristet geschehen, um dauerhaft höhere Fixkosten zu vermeiden. Alternativ sind Vorauszahlungen auf Boni möglich, die bei anspringender Nachfrage bzw. bei Wiederaufholung des entgangenen Absatzes gegengerechnet werden können.
- **Erfolgsziele:** Für die Dauer der kritischen Phase können Erfolgsziele, für die es den vollen Bonus gibt, reduziert werden. Zudem sollte darüber nachgedacht werden, neben harten Vorgaben bei Umsatz und Gewinn auch sogenannte weiche Ziele zu setzen, z.B. Anzahl der Kundentermine, Identifizieren neuer Verkaufschancen etc.

”

*Im Fokus von krisenspezifischen Anpassungen am Vergütungssystem stehen Mitarbeiter, Teams und Rollen, die für das Bestehen in der Krise, aber auch für den Neustart erfolgskritisch sind.*

“

David Voggeser, Partner hkp/// group

Illustrativ

Bonus System		Verkaufswettbewerbe	
Berechtigte Teilnehmer	Zielbetrag	Berechtigte Teilnehmer	Performance Kriterien
Kennzahlen	Erlernen neuer Vertriebsform	Zeitfenster/Laufzeit	Häufigkeit
Bemessungsebene	Laufzeit	Aggregationsebene	Führung
Auszahlungskurve	Auszahlung	Preisträger	Auszahlung

Abb. 2: Ergänzende bzw. alternative Systeme der Vertriebsvergütung inkl. spezifischer Ausprägungen

- **Auszahlungskurve:** Die Schwelle, über der Mitarbeiter in den Genuss eines Bonus kommen, kann zeitbegrenzt abgesenkt werden. Einen entsprechenden Anteil des Zielbonus gibt es dann zum Beispiel schon, wenn nicht 80 Prozent eines Zieles erreicht wurden, sondern 70 Prozent.
- **Auszahlungsturnus:** Im Rahmen vieler Vergütungspläne wird monatlich gemessen, wie gut die jeweiligen Ziele erreicht wurden. In der Krise empfiehlt es sich, Mitarbeitern mehr Zeit zu lassen, um dieselben Vorgaben zu erreichen.

### Alternative Ansätze

In vielen Fällen ist die Anpassung des bestehenden Vergütungssystems keine realistische Möglichkeit. Alternativ kann zur Überbrückung der kritischen Phase ein ergänzendes System implementiert werden, um andere Aktivitäten oder Arbeitsmodelle zu incentivieren.

So lassen sich Verkaufswettbewerbe ins Leben rufen, womit sich bei Erreichung eines auch qualitativen oder projektbezogenen Ziels Sonderboni erreichen und so Lücken in einem sonst sehr individuell fokussierten Vertriebsvergütungssystem zumindest teilweise schließen lassen. Als schöner Nebeneffekt wird der Zusammenhalt in Team gefördert.

Wo Provisionen ganz wegbrechen, könnte das entsprechende Vergütungsmodell vorübergehend außer Kraft gesetzt und komplett durch ein temporäres Zielbonusssystem ersetzt werden. Hier hätte das Unternehmen die Flexibilität, alle genannten Hebel neu zu gestalten, um sich den konkreten Anforderungen der Krise anzupassen und die Vertriebsmitarbeiter weiter mit realistischen Zielen zu motivieren.

### Motivation und Liquiditätsschonung durch Beteiligung

Je nach Branche haben Unternehmen Vertriebsmitarbeiter in ihren Reihen, die ihre Kunden langfristig beraten und begleiten – etwa Vertriebsingenieure oder Vertriebsexperten im IT-Bereich. Meist sind diese Vertriebsmitarbeiter eng mit ihrem Arbeitgeber verbunden und stolz auf die Produkte und Dienstleistungen ihres Unternehmens. Deshalb schätzen sie auch Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, die sie am langfristigen Unternehmenserfolg teilhaben lassen.

Im Katalog möglicher Optimierungen der Vertriebsvergütung stehen derartige Programme nicht an erster Stelle. Aber: Über eine unternehmerisch notwendige Wandlung von Bonuszahlungen oder Gegenwerten aus Gehaltskürzungen, zukünftigen Gehaltserhöhungen etc. in Mitarbeiterbeteiligung, kann auch der Vertrieb wirksam unterstützen, Liquidität im Unternehmen zu halten und gleichzeitig Mitarbeiter zu binden. Mitarbeiter können von diesen Solidarbeiträgen später – anders als beispielsweise bei simplen aufgeschobenen Vergütungen – überproportional an der gemeinsam erarbeiteten Wertaufholung profitieren.

Industrie	Auswirkungen der Krise	Handlungsbedarf im Vertrieb	Konkrete Maßnahmen
<b>Automobilzulieferer</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufträge zunehmend über digitale Kanäle</li> <li>▪ Rückgang der Anzahl von Kunden Gespräche</li> <li>▪ Engpässe in der Lieferkette</li> <li>▪ Ausfall von großen Messen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivierung von Multi-Channel Selling</li> <li>▪ Halten der High Performer unter den Vertriebsmitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung kanalübergreifende Ziele neben den klassischen KPIs</li> <li>▪ Vertriebsmitarbeiter zunehmend auf den Verkauf von Lösungen fokussieren (nicht Produkte)</li> </ul>
<b>Professional Services</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufträge und Projekte Storniert oder verschoben</li> <li>▪ Fehlende Budgets für externe Dienstleistungen</li> <li>▪ Fehlende Möglichkeiten, Termine zu vereinbaren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Präsenz im Markt zeigen</li> <li>▪ Verkaufsziele (Quotas) definitiv nicht mehr einzuhalten</li> <li>▪ Langfristige Kundenbindung sicherstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zeitbegrenzte Ergänzung des Provisionsystems durch vertriebsnahe Aktivitäten (Opportunitäten identifizieren, Datenbanken und Software pflegen; Anzahl virtueller Termine steigern, usw.)</li> </ul>
<b>Energieversorger</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stabile Einnahmen durch langfristige Verträge</li> <li>▪ Corona-bedingt günstige Ressourcenbeschaffung (z.B. Ölpreis)</li> <li>▪ Teilweise weniger Nachfragen wegen Stilllegung von Fabriken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relativ stabiles Geschäft</li> <li>▪ Ggf. Aussetzen von Quoten</li> <li>▪ Kundenmanagement – Berücksichtigung von angepasstem Demand-Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Anpassung der Vergütung</li> <li>▪ Fokus auf langfristigen Kundenbeziehungen durch kreatives Entgegenkommen</li> </ul>

Abb. 3: Branchenspezifische Handlungsbedarfe, Reaktionsmuster und Maßnahmen in der Optimierung von Vertriebsvergütungssystemen in Krisen

## Grundsätze der Gestaltung krisenfester Vergütungssysteme

Worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie diese Hebel in einer angespannten wirtschaftlichen Situation nutzen wollen? Auf Basis unserer Erfahrung in der Gestaltung krisenfester Vergütungssysteme sind folgende Aspekte hervorzuheben:

- Heben Sie gerade in der Krise vergütungsspezifische Fixkosten möglichst nicht dauerhaft an!  
*Dies gilt vor allem für die Grundvergütung.*
- Definieren Sie die Auslösepunkte (Trigger) für die Anpassung Ihrer Vergütungssysteme!  
*Dazu gehören Schwellenwerte zum Beispiel bei Umsatz, Kosten, Gewinn etc.*
- Legen Sie genau fest, für wen welche Anpassungen gelten sollen!  
*Im Fokus sollten Mitarbeiter, Rollen und Teams stehen, die in der Krise wichtig sind, aber auch solche, die Sie für den Neustart als erfolgskritisch ansehen.*
- Begrenzen Sie die Maßnahmen zeitlich!  
*Legen Sie einen Zeitplan fest, in dessen Rahmen Sie regelmäßig die Lage prüfen. Definieren Sie klare Kriterien und Meilensteine, entlang derer Sie wieder in den regulären Vergütungsmodus gleiten.*
- Motivieren und vergüten Sie High Performer!  
*Konzipieren und Implementieren Sie geeigneten Maßnahmen und Vergütungselemente zur nachhaltigen Bindung und Motivation Ihrer Besten.*
- Schaffen Sie Klarheit mit Blick auf Rollen, Erwartungen und Ziele während der Krise!  
*Kommunizieren Sie offensiv relevante Ziele und Rahmenbedingungen. Selbst schlechte Nachrichten fair vermittelt wirken positiver als keine Informationen.*
- Legen Sie klare Bedingungen fest, um vorgezogene Bonuszahlungen von Mitarbeitern gegenrechnen zu können.

## Fazit

Die aktuelle Wirtschaftskrise trifft solche Mitarbeiter im Vertrieb besonders hart, die sich bei einem schlanken Grundgehalt eine angemessene variable Vergütung verdienen müssen. Im Rahmen der gewohnten Systeme ist dies nur noch in wenigen Branchen bzw. Geschäftsfeldern möglich.

Doch um gerade die erfolgskritischen Mitarbeiter zu halten und weiter zu motivieren, bieten sich spezifische Maßnahmen zur Anpassung von Vergütungssystemen an. Diese sollten vor allem gezielt und zeitlich befristet erfolgen. Nur wer jetzt erfolgskritische Vertriebsmitarbeiter hält, kann nach der Krise wieder richtig durchstarten. Eine gute Sales Experience sorgt schließlich für eine hohe Customer Experience – und die wiederum für gute Geschäfte.

## Ein frischer Blick auf die Funktionsbewertung im Vertrieb

In vielen Vertriebsorganisationen wird ein signifikanter Anteil bei Umsatz und Rendite über Key Account Manager und klassische Vertriebskanäle erwirtschaftet. In Krisenzeiten verändert sich dieses Bild: Jetzt kann es sein, dass über digitale Kanäle und die entsprechenden Experten bzw. Teams weitaus mehr Umsatz und Gewinn erzielt werden. Diese Funktionen sollten also höher bewertet werden, wenn sich dieses Bild verstetigt.

Ein frischer Blick auf das Grading empfiehlt sich übrigens nicht nur in der aktuellen Krisenlage: Digitale Kanäle und entsprechende Funktionen werden auch im Zuge der generell erforderlichen Transformation des Vertriebs, die bereits vor der Covid-19-Pandemie eingesetzt hatte, an Bedeutung gewinnen. Andere, bislang höher bewerte Rollen, werden dagegen an Bedeutung verlieren. Die Erfahrungen in der aktuellen Krise sollten bei einer generellen Neubewertung der Wertigkeit von Rollen im Unternehmen hilfreich sein.

## Ihre hkp/// group Expert:innen



**David Voggeser**, Partner, ist seit Anfang 2011 für die hkp/// group tätig und berät im Bereich Executive Compensation u. a. Unternehmen aus den Bereichen Technologie und Maschinenbau zu Aspekten des Vergütungsdesigns und -kalibrierung. Sein Fokus gilt hier variablen Vergütungssystemen (STI und LTI Design) und externen Vergütungsvergleichen von Führungskräften sowie der Einführung von Funktionsbewertungs- und Beteiligungssystemen. In diversen Onsite-Projekten konnte David Voggeser hierbei für unterschiedliche Kunden – vom MDAX-Konzern bis zum mittelständischen Hidden Champion – Lösungen konzipieren und implementieren.

[david.voggeser@hkp.com](mailto:david.voggeser@hkp.com)



**John Pfeiffer**, Senior Director, startete seine Laufbahn 1994 bei AIRINC, einem globalen Dienstleister für Talent und Global Workforce Management, für den er zuletzt auch als Managing Director Europe tätig war. Im Juli 2007 folgte der Schritt in das HR- und Vergütungsmanagement des globalen Rohstoffunternehmens Wood Group Mustang, für das er auf verschiedenen Kontinenten tätig war. Mit dem Wechsel in den E.ON-Konzern als Head of Processes & Products, Center of Competence Reward im Jahr 2014 blieb er der Rohstoff- und Energiebranche treu. Nach der Aufspaltung des Energiekonzerns verantwortete er zuletzt als Head of Reward die unternehmensweite Vergütungspraxis bei UNIPER. 2017 folgte der Wechsel in die Beratung als Associate Client Partner bei Korn Ferry.

[john.pfeiffer@hkp.com](mailto:john.pfeiffer@hkp.com)

## Über die hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

## Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

[thomas.mueller@hkp.com](mailto:thomas.mueller@hkp.com)



[www.xing.com/company/hkpgroup](http://www.xing.com/company/hkpgroup)



[www.linkedin.com/company/hkpgroup](http://www.linkedin.com/company/hkpgroup)



[www.twitter.com/hkp\\_group](http://www.twitter.com/hkp_group)

### Amsterdam

Vondelstraat 89 A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
[amsterdam@hkp.com](mailto:amsterdam@hkp.com)

### Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
[frankfurt@hkp.com](mailto:frankfurt@hkp.com)

### Zürich

Wiesenstrasse 7  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 44 542 81 60  
[zurich@hkp.com](mailto:zurich@hkp.com)