

# NEUE KOOPERATIONSMODELLE IM VERTRIEB RICHTIG VERGÜTEN

Comp & Ben vor einer Neuausrichtung der Incentivierung im Vertrieb

Von Marcus Minten und Susanne Döring



Neue Geschäftsmodelle erfordern eine stärkere Kooperation zwischen Vertriebsrollen und -kanälen.

© nicexray/iStock/Thinkstock/Gettyimages.

Die voranschreitende Digitalisierung verändert den Vertrieb: Es entstehen neue Geschäftsmodelle, neue Produkte und Dienstleistungen, neue Vertriebskanäle sowie veränderte Kontaktformate über den gesamten Customer-Lifecycle hinweg. Wer höhere Verkaufspotenziale erreichen und dabei gleichzeitig die Vertriebskosten senken möchte, muss eine Kombination von Vertriebskanälen, Vertriebsrollen und digitalen Tools umsetzen, das heißt, ein neues Kooperationsmodell im Vertrieb definieren.

Wie umfassend der Umbau der Vertriebsrollen aufgrund der Digitalisierung sein kann, zeigen zahlreiche Studien. So prognostiziert zum Beispiel eine Deloitte-Experten-Schätzung, dass 18 bis 34 Prozent der heutigen Aufgaben eines Vertriebsmitarbeiters durch neue Technologien wie Data-Analytics oder Natural-Language-Processing substituiert werden können.

Es besteht also Handlungsbedarf für das HR- und Comp & Ben-Management, auch die Vertriebsvergütung auf veränderte und gänzlich neue Jobprofile innerhalb neuer Kooperationsmodelle anzupassen. Für die neuen bzw. angepassten Rollen müssen der unmittelbare Einfluss auf Ergebnisse und somit die Berücksichtigung für die Vertriebsvergütung geprüft werden. Es sind Key-Performance-Indicators (KPIs) zu wählen, die ➤

durch eine Rolle oder in Kooperation mit anderen konkret beeinflussbar sind. Dabei kann die Kombination von individuellen und teambasierten Zielen der Schlüssel zu erfolgreicher Kooperation zwischen Vertriebskanälen, -rollen und digitalen Tools sein.

**Geschäftsmodell „Flexible Consumption“ und die Rolle des Customer-Success-Managers**

Prominente Beispiele für tiefgreifende Veränderungen in Vertriebsorganisationen sind neue Geschäftsmodelle – insbesondere in der Hightech-Branche – unter dem Namen „Flexible Consumption“ bzw. „Pay-per-Use“.

In diesen Geschäftsmodellen werden bisherige Vertragsformen mit definierten Absatzmengen und Konditionen – zum Beispiel in Lizenzverträgen –, wie sie in der Softwareindustrie, dem Cloud-Business und der Telekommunikation für Geschäftskunden üblich sind, durch Pay-per-Use-Verträge ersetzt. Im Geschäftsmodell „Flexible Consumption“ ist der Wert eines Vertragsabschlusses für den Anbieter zunächst ungewiss. Erst während der Vertragslaufzeit ergibt sich, in welchem Umfang und über welchen Zeitraum der Kunde Leistungen an- und abnimmt und der abgeschlossene Vertrag einen Wert generiert. Daraus ergeben sich zahlreiche Fragen für die Definition von Vertriebsrollen und -vergütung (siehe Abbildung).

Der klassische Abschluss wird auch zukünftig kritisch sein für den Einstieg in die Geschäftsbeziehung. Doch die erfolgreiche Umsetzung beim Kunden und die Ausweitung der Leistungsnutzung als wertgenerierende Aktivitäten gewinnen relativ an Bedeutung. Klassische Vertriebsrollen des abschlussorientierten Verkäufers, des

produktfokussierten Spezialisten und serviceorientierten Innendienstlers werden ergänzt und differenziert durch

- Digital & Social Marketing über alle Phasen des Verkaufsprozesses hinweg,
- verschiedene Formen eines verkaufsorientierten Innendienstes, teilweise unterstützt durch Chat-Bots,
- Partnervertriebe, speziell für die Betreuung zahlreicher kleinerer Kunden,
- eine neue Rolle, den Customer-Success-Manager.

Der Customer-Success-Manager ist dafür zuständig, dass der Kunde Leistungen eines abgeschlossenen Vertrags tatsächlich abrufen. Hierfür kann er den Kundenkontakt über eine Customer-Experience-Plattform pflegen und den Kunden in seinem gesamten Life-Cycle begleiten. Durch seine Nähe zum Kunden kann er diesen bei strategischen Entscheidungen beraten, weitere Projekte oder Lösungen erarbeiten und eine erfolgreiche Umsetzung unterstützen. Für ihn ist eine durchweg positive Erfahrung des Kunden über die gesamte Produkt- ➤

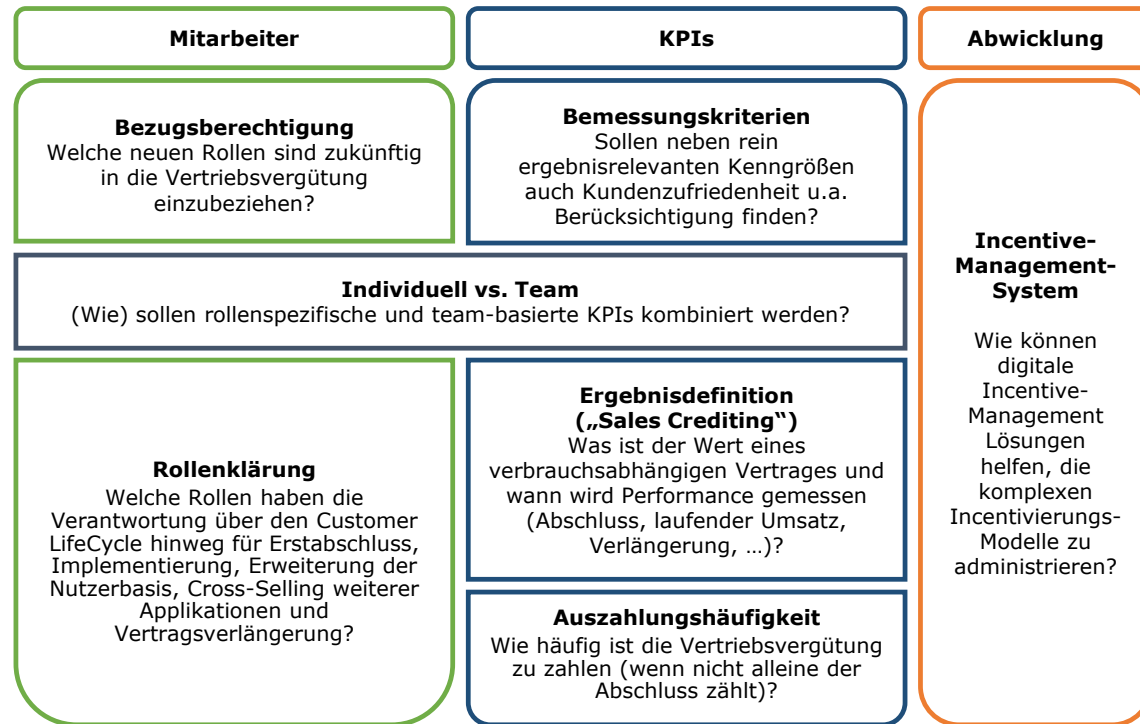


Abbildung: Fragen der Vergütungsgestaltung im Geschäftsmodell „Flexible Consumption“

und Servicepalette hinweg zentral, um den Abruf von Vertragsinhalten und Wertgenerierung sicherzustellen. Je nach Reife und Differenziertheit der Kundenbasis bietet sich eine Segmentierung der Vertriebsorganisation und des Zusammenspiels verschiedener Vertriebsrollen an.

### Branchenübergreifender Bedarf an kooperationsfördernden Incentive-Modellen

Der Trend zu komplexeren Kooperationsmodellen im Vertrieb ist auch in anderen Branchen zu beobachten. In Branchen mit häufigem Kundenkontakt, wie zum Beispiel im Retail oder der Versicherungsbranche, setzt sich zunehmend der Omni-Channel-Vertrieb durch. Dieser ermöglicht es Kunden während ihrer Customer-Journey, je nach Situation und Informationsbedarf zwischen Online, Contact-Centern und einem persönlichen Vertrieb zu wählen. Auch hier verändern sich die Aufgaben der Vertriebsrollen. Abschlussorientierte Versicherungsagenten profitieren unter anderem von einer höheren Anzahl von Kundenkontakten durch automatisierte Lead-Generierung, von zielführenderen Kundengesprächen mit (online) vorinformierten Kunden und einer Entlastung administrativer Tätigkeiten durch digitale Tools.

Die Pharmabranche reagiert derzeit auf eine Marktentwicklung, in der Blockbuster – das sind Medikamente mit breiter Anwendung und hohen Stückzahlen – zunehmend durch spezialisierte Medikamente ersetzt werden. Die für einzelne Therapiegebiete spezialisierten Medikamente bedürfen einer stärker medizinisch geprägten Erklärung. Speziell für diese Aufgaben hat sich

in der Pharmabranche die Rolle der sogenannten Medical Scientific Liaison etabliert. Zudem verändert sich das Zielsystem der Branche, in der der Patient und die gesamtheitliche Gesundheitsversorgung unter den Themen „Patient Centricity“ und „Value-based Healthcare“ zunehmend in den Fokus gestellt werden. Um in diesem Umfeld erfolgreich und effektiv agieren zu können, brechen Unternehmen ihre zuvor im Silo arbeitenden Funktionen wie Marketing, Medical Affairs, Market-Access und Sales auf. Planungszyklen werden aufeinander abgestimmt, und Rollen sollen stärker auf ein gemeinsames Zielsystem hinarbeiten. Dieser integrierte Ansatz zur effektiven Marktbearbeitung braucht ein entsprechend aufeinander abgestimmtes Performance-Management und Incentive-System mit KPIs, die den Anforderungen an den individuellen Beitrag und dem Beitrag zur übergreifenden Teamkooperation Rechnung tragen.

Noch schaffen es nicht alle Unternehmen, ihr Vertriebsvergütungssystem so (um-)zu gestalten, dass dieses die gestiegenen Anforderungen an Kooperation über Kanäle, Rollen und Tools ausreichend unterstützt. Manche Unternehmen wählen angesichts der komplexeren, individuellen Beitragsmessung ein Vergütungssystem, in dem ganz auf die Messung und Vergütung individueller, erfolgsbasierter Ziele verzichtet wird. Ob dies zielführend ist, ist fraglich. So kehrt das Pharmaunternehmen GlaxoSmithKline in diesem Juli in einigen Ländern zu einer Vertriebsvergütung auf Basis individueller Ergebnisse zurück, um – nach eigener Aussage – die besten Vertriebstalente für das veränderte Produktportfolio im aktuellen Marktumfeld zu gewinnen und

zu halten und die Qualität der Kundenbearbeitung zu steigern.

Es lässt sich also feststellen, dass neue und komplexere Kooperationsmodelle im Vertrieb umfangreiche Anpassungen der Vertriebsvergütung erfordern. Gefragt ist daher eine intensive Zusammenarbeit zwischen Managern in Comp & Ben, HR und Vertrieb, um die Vergütung als effektives Instrument zur Mitarbeitergewinnung und -motivation und zur Steuerung innerhalb der neuen Geschäftsmodelle einzusetzen. ◀



**Marcus Minten,**  
Director Human Capital  
Deloitte Consulting GmbH

[mminten@deloitte.de](mailto:mminten@deloitte.de)  
[www.deloitte.de](http://www.deloitte.de)



**Susanne Döring,**  
Senior Consultant Human Capital  
Deloitte Consulting GmbH

[sdoering@deloitte.de](mailto:sdoering@deloitte.de)  
[www.deloitte.de](http://www.deloitte.de)