



Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

Oktober 2013

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast021

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



Geropp

Der Vertrieb wird häufig als das HERZSTÜCK eines jeden Unternehmens bezeichnet. Deshalb ist es für jeden Unternehmer auch WICHTIG zu wissen, worauf er bei der Führung seiner Vertriebsmitarbeiter achten sollte. Leider glauben ja viele Chefs, dass es ausreicht im Vertrieb einfach nur Quartalsziele vorzugeben und dann auf die Wirkung von Provision und die Wirkung von an die Ziele gekoppelten Gehaltsanteilen zu vertrauen.

Das aber ist ein schwerwiegender Irrtum. Zum Thema Führung und Bezahlung im Vertrieb, spreche ich heute mit dem Vertriebsexperten Stefan Heinrich. Er hat über zwanzig Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in der IT-Branche gesammelt. Seit nunmehr zwölf Jahren ist er Autor, Vertriebstrainer, Coach und Redner. Er fokussiert auf den Vertrieb im B to B, business to business, also Vertrieb an Geschäftskunden. Ich bin auf Stefan Heinrich aufmerksam geworden durch sein Büchlein "Zucker, Geld und Peitsche. Statt Abrechnung, Ausnutzung und Aberwitz. Zurück zu Leistung, Laune und Leidenschaft". Es ist ein gut zu lesendes ESSAY über siebzig Seiten. Darin beschreibt Stefan Heinrich SEHR treffend den Schaden, den variable Vergütungssysteme anrichten, und wie man sich als Unternehmen davor schützen kann. Stefan Heinrich hat dieses Büchlein als eine Art Streitschrift geschrieben. Eine Streitschrift für den gesunden Menschenverstand. Mir hat das ausgesprochen gut gefallen. Es liefert praxisorientierte Methoden, um wieder zu Unternehmergeist und echter Führungsarbeit im Vertrieb zurückzukehren. Hier mein Gespräch mit Stefan Heinrich:

Schönen Guten Tag Herr Heinrich.

Heinrich

Hallo, ich grüße Sie.

Geropp

Herr Heinrich, Sie haben ja das schöne Buch "Zucker, Geld und Peitsche" geschrieben. Da kritisieren Sie die übliche Praxis der variablen Gehaltssysteme in vielen Unternehmen. Mir gefällt es sehr gut, weil es sehr kompakt ist, gut zu lesen ist, und einem wirklich die Augen öffnet. Was war eigentlich Ihr persönlicher Auslöser, dieses Buch zu schreiben?

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



Heinrich

Also, ich habe ja unter anderem die Gruppe Vertrieb und Verkauf.

Geropp

Auf Xing.

Heinrich

Auf Xing. Mit relativ vielen Leuten drin. Rund 93.000, 94.000 müssten das jetzt sein. Und GANZ häufig habe ich mich da in Diskussionen eingemischt über dieses Thema variable Bezahlung. Und ist es gut und wenn ja wie. Und hatte dann irgendwann keine Lust mehr meine ganzen Erkenntnisse und Argumente jedes Mal wieder neu zu schreiben. Und deswegen habe ich mich hingesezt und einmal ein Buch draus gemacht.

Geropp

Wie kommt das denn eigentlich an? Also wenn ich mir jetzt vorstelle, in so einem großen Unternehmen ist das ja "Stand der Technik" in Anführungsstrichen.

Heinrich

Ja.

Geropp

Wenn Sie gerade als Vertriebsprofi eigentlich die genau konträre Meinung annehmen, wird das angenommen, oder gibt es da große Diskussionen?

Heinrich

Ich würde sagen es ist irgendwo zwischen erstauntem zur Kenntnis nehmen und Interesse. Und auf der anderen Seite völlige Ablehnung im Sinne von "nee, das haben wir schon immer anders gemacht, das kann so nicht richtig sein".

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



Geropp

Ja. Ja, das ist das was ich auch beobachte.

Heinrich

Aber es ist interessant, dass die Ablehnung vor allem von Unternehmen kommt, die eher amerikanisch geprägt sind. Weil dort ist es mehr oder weniger, ja fast schon Blasphemie, wenn man sagen würde "wir machen keine variablen Gehälter mehr". Da gibt es ganze Heerscharen von Leuten in den großen amerikanischen Unternehmen, die sich damit beschäftigen, WIE man jetzt genau variable Bezahlung machen kann. Deswegen ist es da WAHRSCHEINLICH schon in vielen Fällen zu spät dieses Thema wieder abzuschaffen.

Geropp

Ja, das kann ich mir vorstellen. Vielleicht gehen wir da direkt mal rein. Viele Unternehmen, gerade so amerikanische, glauben ja, dass sie ihre Vertriebsmitarbeiter mit so einem ausgeklügelten Gehaltssystem auch wirklich steuern können. Vielleicht sagen Sie mal, warum das aus Ihrer Sicht nicht geht und was läuft da eigentlich schief? Wenn man das mal zusammenfassen sollte.

Heinrich

Ja. Also, wir wissen ja heute aus allen möglichen Untersuchungen und Erkenntnissen, dass Geld beziehungsweise das in Aussicht stellen von Bezahlung nicht motiviert oberhalb einer bestimmten Schwelle. Ich denke, vor allem wenn jetzt unsere Generation Y Leute - also ich sage mal die Generation meiner inzwischen gerade so erwachsenen Kinder - in das Berufsleben reinkommen, werden die stirnrunzelnd und Augenbrauen hochziehend auf variable Gehälter reagieren, weil sie sagen werden: "Entweder ich kriege das, oder ich kriege es halt nicht. Aber ich habe eigentlich keine Lust mich jetzt irgendeiner Provisionsregelung anzupassen". Also, wir müssen einfach inzwischen akzeptieren, dass es motivatorisch NICHT wirkt. Das ist mal der erste Schritt. Aber in meinem Buch habe ich mich gar nicht mit Motivation in erster Linie beschäftigt, sondern mit der Frage: Warum ist es denn keine besonders gute Idee eine variable Bezahlung zu machen? Warum hilft es dem Unternehmen NICHT? Und es gibt im Wesentlichen DREI Aussagen dazu. Erstens: Wenn ich eine variable Bezahlung habe, wird jedes Zielgespräch automatisch zu einem Kampf. Also eigentlich habe

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



ich ja als Vorgesetzter die Idee, ich möchte gerne mit jemandem diskutieren und möchte gerne rausfinden, was ist denn möglich nächstes Jahr oder nächstes Halbjahr oder nächstes Quartal. Aber derjenige wird dann zu Recht versuchen, seine Einschätzung nach unten zu korrigieren, weil er ja weiß, wenn er sie übererfüllen wird, wirkt sich das positiv auf seinen Geldbeutel aus.

Geropp

Und umgekehrt?

Heinrich

Das Unternehmen, das ja durch den Chef in dem Fall repräsentiert wird, hat Interesse daran, das Ziel möglichst hoch zu stecken, um dann letztlich Gehaltskosten einzusparen. Also das heißt, jede sinnvolle Unterhaltung, wo normale Menschen unter der Überschrift "komm lass uns mal überlegen, was wir nächstes Jahr machen können" miteinander reden, wird plötzlich zu einem Kampf. Den wird einer gewinnen und der andere verlieren, aber dadurch wird der Zweck des Zielgesprächs zerstört. Einer von Dreien war das, der Zweite ist, wenn ich mir meine Mitarbeiter dazu ERZIEHE, dass sie ihr Gehalt sich erst verdienen müssen, indem ich ihnen bestimmte - ich sag mal - Spielregeln gebe, nach denen sie ihr Gehalt optimieren können, dann werde ich sie, früher oder später, zum Gehaltsoptimierer machen. Das Problem dabei ist, dass man in der Regel Fehler machen wird. Bei der Übersetzung betriebswirtschaftlich sinnvoller Ziele in irgendwelche Messkriterien. Da gibt es viele lustige Beispiele. Eins, das ich auch in meinem Buch verwendet habe, ist, dass damals als in Hanoi, das war damals ein französisches Kolonialterritorium, eine Rattenplage entstand, hat der Gouverneur die Idee geboren "Mensch, wir könnten doch jedem Eingeborenen, der uns eine tote Ratte bringt, eine Prämie bezahlen". Und was ist dabei rausgekommen? Die haben Ratten gezüchtet.

Geropp

(lacht)

Heinrich

Und als man vor zweihundert Jahren in China eine Prämie auf Knochenfragmente ausgesetzt hat, weil man in verschiedenen Regionen festgestellt hat, dass da relativ viele Dinosaurierknochen gefunden

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



werden beim Umpflügen, hat man auch eine Stückprämie ausgelobt. Und die Bauern, ja auch nicht doof, was haben sie gemacht, jeden Knochen, den sie gefunden haben, haben sie ein paar mal zertrümmert, damit sie ihre Prämie erhöht haben. Also das heißt, ich will damit sagen, dass bei dem sinnvollen Gedanken "lass uns ein Ziel ausloben und das irgendwie monetär koppeln", dass bei DIESEM Vorgang in der Praxis Fehler gemacht werden. Was dazu führt, dass die Leute zu Gehaltsoptimierern werden und nicht mehr zu Sinnoptimierern. Der gesunde Menschenverstand verschwindet und es gibt so was wie eine Gehaltsoptimierung. So was gibt es natürlich auch im Geschäftsleben. Da kenne ich auch Leute, die wegen einer Neukundenprämie die Bestandskunden gebeten haben erst mal den Vertrag zu kündigen, damit man sie dann wieder neu gewinnen kann. Um sozusagen das Gehalt zu optimieren. Nicht um den Sinn zu optimieren.

Geropp

Sind die Unternehmen dann mehr oder weniger selbst dran schuld nur merken sie meistens erst viel später, wenn überhaupt?

Heinrich

Ja das stimmt. Der dritte Grund ist: Wir leben in einer schnellen Welt und die Welt wird immer schneller. Ich denke mal, wir alle können uns mal an eine Zeit erinnern, wo im Osten unseres europäischen Landes so was wie Fünfjahrespläne aktuell waren. Ich denke heute würde jemand nie mehr auf die Idee kommen zu sagen: "Komm lass uns mal fünf Jahre vorausplanen." Manche Unternehmen planen aber immer noch ein Jahr voraus, was in Bezug auf sich ändernde Marktgegebenheiten möglicherweise nicht sinnvoll ist. Man kann zwar einen Plan machen, man muss aber bereit sein ihn während des Jahres zu ändern. WEIL aber die Gehaltsvereinbarungen meistens auch gewisse juristische Grundlagen haben, ist es ein Riesenaufwand solche Regeln festzuhalten. Viele Unternehmen machen das deswegen nur jährlich. Und kommen nicht auf die Idee so was unterjährig mal zu ändern.

Geropp

Und der Aufwand ist natürlich auch sehr groß, wenn ich das dann noch mal mit Gesprächen und alles. Und dann ist wieder die Basarsituation da, die man nicht will.

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



Heinrich

Richtig. Und der Betriebsrat muss vielleicht involviert werden. Und dann wird es Leute geben, bei denen es monetär vielleicht NACHTEILE hätte, wenn man die Regeln ändert. Und so weiter. So das man es nicht tut. Was dazu führt, dass Unternehmen sich Flexibilität abschneiden, die sie eigentlich bräuchten, um an einem Markt, der sehr dynamisch ist, zu überleben.

Geropp

Ist es ein sehr großes Problem für viele Unternehmen davon wegzukommen? Ich sehe sogar kleine Unternehmen, die sagen: "Ah, die Großen machen das. Das muss richtig sein", wo ich denen sage: "Nein, nicht alles, was die großen Unternehmen machen / Seid froh, dass ihr es nicht habt. Macht KEINE variablen Gehaltssysteme in der Art." Woran liegt das, dass die großen Unternehmen das gar nicht erkennen anscheinend, dass sie einfach weiterfahren wie bisher?

Heinrich

Na, ich denke sie erkennen das schon. Aber es ist so einfach. Ich sage es vielleicht mal ein bisschen böse. Ich glaube, dass viele Unternehmen auf diese Art und Weise mangelnde Führungsexzellenz an die Personalabrechnung delegieren wollen. Und unter dem Deckmäntelchen der Gerechtigkeit in Wirklichkeit so was wie Gleichmacherei durchführen. Und am Ende werden sie - ja, wie man das ja auch schon bei manchen großen Unternehmen sieht - sich so eine Art Vertriebs / oder sagen wir mal, Führungszombie-Organisation. Wo die Menschen einfach noch IRGENDWAS tun, was auf ihrem Zettel steht, obwohl sie zum Teil wissen, dass sie dieses Ziel in dieser Zeit gar nicht erreichen werden. Eine extreme /

Geropp

Endkopplung, von dem wirklichen Sinn und Zweck des Unternehmens, oder der Aufgabe ihres Vertriebs teilweise dann.

Heinrich

Niemand macht mehr was Sinnvolles. Die Leute machen was sie tun müssen, um ihre Gehälter zu optimieren oder ihre Zielvereinbarung, die meistens keine Zielvereinbarung ist, sondern eine

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



Zielvorgabe, auf irgendeine Art und Weise zu erfüllen.

Geropp

Sie schreiben sehr schön und sehr treffend, finde ich: "Variable Vergütungssysteme sind wie Übergewicht: Weit verbreitet, trotzdem eher ungewollt und schwer wieder loszuwerden." Nehmen wir mal an ein Unternehmen hat das jetzt erkannt, oder der CEO hat es erkannt und hat gesagt: "Nee, wir müssen es ändern". Das ist ja jetzt gar nicht so einfach, die Schraube wieder zurückzudrehen. Wie geht man denn da am besten vor?

Heinrich

Also, der erste Schritt aus meiner Sicht wäre zu überlegen, was haben denn die Leute tatsächlich in den letzten Jahren verdient. Und schnell sehen, wenn es jetzt nicht BESONDERS eindrucksvolle Änderungen am Markt ergeben hat, dass die Schwankungsbreite um das hundert Prozent Gehalt herum pendelt auf irgendeine Art und Weise. Und da wird man feststellen, manche sind vielleicht tatsächlich über viele, viele Jahre hervorragend im Ergebnis und liegen vielleicht leicht über hundert Prozent leicht, und andere sind vielleicht eher schlecht und liegen drunter. Aber die meisten werden so um die hundert Prozent im Mittelwert herum pendeln. Ich würde empfehlen, jedem einzelnen Mitarbeiter in Zukunft ein festes Gehalt zu bezahlen und zu sagen: "DAS ist jetzt dein festes Gehalt." UND, im zweiten Schritt, und zwar gleichzeitig, darauf achten, dass vernünftige, gute Zielvereinbarungen hergestellt werden.

Geropp

Welche Arten von Zielen sind denn für Vertriebsmitarbeiter im B to B sinnvoll?

Heinrich

Also in erster Linie wird das natürlich der Auftragseingang auf irgendeiner Art und Weise sein. Zumindest mal als quantitative Komponente. Jetzt kann man sich überlegen, wie man das noch qualitativ strukturiert. Also ich könnte mir vorstellen, dass manche Unternehmen Interesse daran haben, dass man einen großen Teil oder einen sinnvoll großen Teil des Umsatzes mit NEUEN Kunden und Unternehmen macht. Das wäre so eine Komponente, die man sich vielleicht überlegen könnte.

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



Oder dass man sie mit bestimmten NEUEN Produktbereichen macht, die man vielleicht am Markt unterbringen möchte. (unv. 00:13:20 Störung in der Aufnahme) Umsatz in einem eher handelsgetriebenen Unternehmen vielleicht eher den Deckungsbeitrag als Zielsetzung hernimmt. Also das wären für mich so sinnvolle Zielgrößenordnungen, die durchaus auch in eine Zielvereinbarung zumindest im Vertrieb hineingehören.

Geropp

Jetzt haben Sie in Ihrem Büchlein sehr schön vier eiserne Regeln für die Kontrolle dieser Ziele beschrieben. Könnten Sie da mal bitte etwas drauf eingehen, was Sie genau damit meinen?

Heinrich

Es sind vier ganz einfache Regeln, die kann man sich wirklich merken und die sind in sich schlüssig wie ein System. Die erste Regel heißt: KEINE Zielvereinbarung ohne Kontrolle. Wenn ich etwas als Ziel festschreibe, dann muss ich auch einen Kontroll-Mechanismus dafür haben, weil sonst kann ich es mir auch sparen. Die zweite Regel heißt: Keine Kontrolle ohne Zielvereinbarung. Also das heißt, es wird aber auch bitte nichts kontrolliert, was nicht in einer Zielvereinbarung definiert ist. Also das ergibt keinen Sinn, wenn ich eine kluge Zielvereinbarung habe, dann werde ich mit Sicherheit in dieser Zielvereinbarung keine Anwesenheitszeiten im Büro drin haben für Verkäufer. Und ich werde in der Zielvereinbarung VERMUTLICH auch nicht drinstehen haben, wie viele Kunden der jetzt genau besuchen soll. Man weiß, dass ein Besuch an sich kein vernünftiges Ziel ist, sondern ein Mittel dazu ist um einen Kunden möglicherweise zu gewinnen. Also das heißt es wird dann auch bitte nichts kontrolliert, was nicht als Teil der Zielvereinbarung gilt. Mit der Zeit danach, nämlich KEINE Zielerreichung ohne Anerkennung. Also das heißt, WENN ein Ziel erreicht wurde, MUSS es auch auf eine adäquate Art und Weise anerkannt werden. Das hat jetzt nichts mit Bezahlung oder Belohnung zu tun, sondern das hat mit Anerkennung zu tun. Zum Beispiel drüber zu sprechen und zu sagen: "Das finde ich stark, dass Sie das jetzt schon so früh erreicht haben. " Oder: "Das finde ich stark, dass es übererreicht ist." Oder: "Hmm, ich wundere mich, warum es zweihundert Prozent übererreicht ist. Beim nächsten Mal da aggressiver an die Zielplanung herangehen." Oder: "Gab es einen besonderen Effekt?" Also irgendeine Art von Anerkennung.

Geropp

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



Was sind denn aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Führungsprinzipien für einen Vertriebsleiter beispielsweise? Wenn man also im Vertrieb führt.

Heinrich

Konsequenz heißt ja letztlich, dass es irgendeine Art von Folgen gibt. Das Folgen vorhersehbar sind. Ich bin fest davon überzeugt, wenn man in einer Führungssituation ist, wo man die Folgen seines Handelns nicht abschätzen kann, dann ist (Anarchie? Störung in der Aufnahme 00:15:53) nicht weit. (unv. 00:15:54 Störung in der Aufnahme) Kindererziehung anschauen, da wo Kinder keine klare Idee davon haben, wie sich ihr Verhalten sozusagen in der Konsequenz auswirkt, dann drehen die durch, weil sie ihr Verhalten NICHT mehr steuern wollen. Ein weiteres Prinzip in dem Zusammenhang, wenn ich Führungskraft bin: Mein Job ist es ja, die Leistungssumme zu erhöhen. Ich muss ja irgendwie überlegen, wie kann ich denn jetzt mein Team, das ich da bekommen habe, für das ich Verantwortung übernehme, wie kann ich das so sinnvoll fördern, dass die Stärken, da wo sie stark sind noch mal besonders herausgearbeitet werden. Also es wird ja oft so eine Führungspyramide dargestellt. Sicherlich (sollte man? Störung in der Aufnahme 00:16:34) darauf achten, dass die Allerbesten sich wohlfühlen und dass sie da bleiben. Manche sprechen da auch von sogenannten A-Mitarbeitern. Aber für mich ist es auch interessant, wie kann ich denn aus der meist größten Gruppe meiner Leute, nämlich den sogenannten B-Mitarbeitern, den durchschnittlich Guten, wie kann ich die so fördern und vielleicht sogar soweit kriegen, dass der ein oder andere von denen die Membran durchstößt und zum A-Mitarbeiter wird. Das dritte aus meiner Sicht wäre SINNGEBUNG. Führungskräfte sind so drauf, dass sie sagen: "Unser neues Ziel: Eine Million." Und das ist sinnlos. Das ist ja nur eine Zahl. Niemand wird wegen so einer Zahl - ich übertrage es jetzt mal auf andere Bereiche, vielleicht auf die Medizin, oder auf die Verteidigung - niemand wird wegen einer Million sein Leben riskieren. Höchstens für irgendeinen SINN, der dahinter steckt. Die Frage ist also: Wie können wir es schaffen, dass wir einen gemeinsamen Sinn für das, was da zu tun ist, herstellen? Dass die Führung, das, was zu tun ist, in ein Bild packt, an dem alle mitarbeiten wollen.

Geropp

Und wenn Sie so einen Unternehmer von so einem kleinen und mittelständischen Unternehmen haben, was wäre so der wichtigste Tipp, den Sie so einem Unternehmer mitgeben würden hinsichtlich seines Führungsverhaltens speziell von Vertriebsmitarbeitern?

Führung und Bezahlung im Vertrieb!

Interview mit dem Vertriebsexperten Stephan Heinrich

<http://www.mehr-fuehren.de/podcast021>



Heinrich

Zunächst ist es ja so, dass Vertriebsmitarbeiter ja oft so als irgendwas Diffuses gesehen werden. Die machen irgendwas und die fahren irgendwie zum Kunden. Aber manche sind gut und manche sind schlecht. Außerdem sind die geldgesteuert. Es ist ja so die mystifizierte Haltung in vielen Unternehmen. Ich würde sagen, das ist totaler Unsinn. Verkaufen ist ein Job wie jeder andere auch. Das ist ein Handwerk. Da müssen Prinzipien beachtet werden. Da müssen Aufgaben erfüllt werden, und dazu werden Werkzeuge verwendet. Und wenn man das mal grundsätzlich verstanden hat als Unternehmer, dann kann man dabei helfen, die Prinzipien und deren Einhaltung zu führen durch die richtige Konsequenz. Dass die Aufgaben, die erledigt werden sollen, klar definiert sind in Form von Zielen. In denen man erklärt, was soll denn erreicht sein und nicht was soll getan werden. Und wenn man das hinkriegt, dann ist man schon mal ziemlich weit. Und wenn man es dann noch geschafft hat, so ein paar Werkzeuge zur Verfügung zu stellen als Unternehmen, damit bestimmte Tätigkeiten, die entlang der Prinzipien ausgeführt werden, LEICHTER erledigt werden können, dann ist das doch schon mal ein riesen Schritt.

Geropp

Das war ein schöner Abschluss. Herr Heinrich, ich bedanke mich recht herzlich für das Gespräch. Bis demnächst dann.

Heinrich

Ja, vielen Dank. Tschüss.