

# Strategic HR & Corporate Governance Advisors

19. Februar 2024

# Vertriebsorganisationen In der Transformation

Digitalisierung und KI

Fachkräftemangel

Dynamische Regulierung

Pandemien

Aufgeregte Stakeholder

Dauerkrisen

Demographische Entwicklungen

Klimawandel



## Generelle Herausforderungen im Vertrieb

### Wahl des geeigneten Vertriebswegs

- Fitting: Welches Produkt über welchen Vertriebsweg
- Kundensegmentierung und Vertriebsklassifizierung

### Erschließung neuer Kundengruppen

- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Standardisierung des Verkaufs- und Beratungsprozesses – IT Unterstützung

### Verbesserung der Vertriebssteuerung im Hinblick auf

- Vernetzung von KPI für Vertriebssteuerung, -planung, Leistungsmessung und Reporting
- Kundenorientierte und qualitative Kenngrößen: Prämien und Verträge pro Kunde, XSelling Quote, Kundenkontakte etc.
- Kundenzufriedenheit, Durchschnittliche Kundenrentabilität, Stornoquote etc.
- Dynamische Leistungsvorgaben zur Identifikation von Outperformance im Rahmen von internen Benchmarkings, Wettbewerben, Rankings, Liga-Tabellen etc.

### Festigung und Potenzialausschöpfung bestehender Kunden – X/Up-Selling

- Verbesserung der Betreuungsqualität
- Intensivierung der Kundenbeziehung «weniger ist mehr» – Die Betreuungsspanne muss entsprechende Frequenz qualifizierter Kundenkontakte zulassen.

### Höhere Ansprüche an individuelle Qualifikation und Kompetenz der Vertriebsvermittler

# Das hkp///group Service-Offering

## Professioneller Rat



### Strategic HR Advisory

Trusted Advisor für CHROs und Head of Sales in der Entwicklung und Umsetzung der People Agenda mit besonderem Fokus auf nachhaltiger Performance und Transformation

### Corporate Governance Advisory

Trusted Advisor für Aufsichts- und Verwaltungsräte in der Gestaltung einer Corporate Governance, die nachhaltigen Wert für Shareholder und Stakeholder schafft

**sustainable  
performance  
through people**

# Strategic HR Advisory

## Die People Agenda im Fokus

- 01 Entwicklung von **People & HR Funktionalstrategien** zur Schaffung positiver Stakeholder-Erfahrungen
- 02 Konzeption und Implementierung skalierbarer **HR- Organisationen** und **HR-IT-Plattformen**
- 03 Begleitung der **Digitalisierung von HR**, HR Analytics & Reporting
- 04 Beratung zur **Personalausstattung** (Umfang, Skills, Strukturen) in **Transformation & Harmonisierung**
- 05 Begleitung des **strategischen Dialogs zwischen und mit den wichtigsten Stakeholdern**

hkp///group  
Beratungsbereiche  
mit Fokus auf  
Vertriebssteuerung

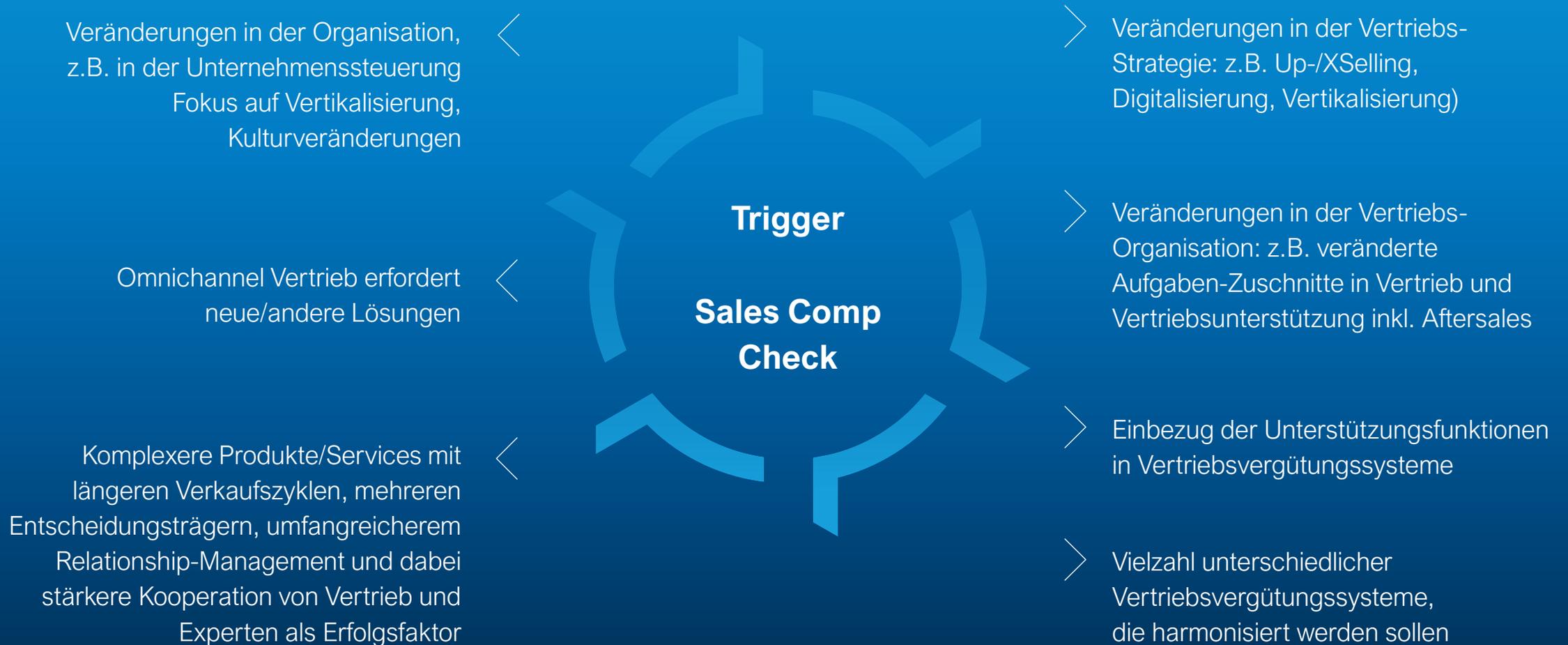
- 06 Förderung einer **diversen und integrativen High Performance-Kultur**
- 07 Gewinnung & Entwicklung von Talenten für eine **“fit for future” Workforce**
- 08 Bereitstellung **erstklassiger Marktpraxis** – quantitativ und qualitativ (Benchmarking)

## Steuerung und Incentivierung von Vertriebsorganisationen

Auszug  
Projektliste  
2023

Kunde	Thema	Details
Europäisches Unternehmen der Systemgastronomie	Überarbeitung der Provisionsregelung	Anpassung der Provisionsregelung für Verkaufsberater aufgrund von veränderten Marktgegebenheiten. Überprüfung der Vergütungs-Fairness.
Europäisches Unternehmen der Systemgastronomie	Überarbeitung der Zielprämien	Modifizierung individueller Zielprämien (Ziele und Auszahlungskurve) im Neukundengeschäft. Vereinheitlichung der Zielvorgaben für die gesamte Vertriebsorganisation.
Renommierter Anbieter von Zahlungslösungen für Unternehmen	Überarbeitung der internationalen Vertriebsvergütung für 10 Länder	Weiterentwicklung der Vertriebsvergütung auf Basis einer neuen Vertriebsstrategie und -organisation mit dem Ziel der optimierten Anreizwirkung, Förderung von Zusammenarbeit und Motivierung/Bindung von Talenten. Harmonisierung der Vergütungsstruktur für mehr Nachhaltigkeit und Zukunftsorientierung.
Weltweit führender Hersteller von Nutzfahrzeugen	Überarbeitung des Vergütungssystems für lokale Vertriebsgesellschaften	Harmonisierung der Sales Incentives in allen lokalen Vertriebsgesellschaften. Vertikale Integration des Bonussystems zwischen den Geschäftsführern und der ersten Vertriebslinie. Ausrichtung auf strategie-relevanten KPIs.
Verlagsgruppe	Überarbeitung der weltweiten Vertriebsvergütung > 72 Länder	Einführung eines leistungsorientiertes Vertriebsvergütungsmodells unter Einbeziehung internationaler Marktpraxis sowie Erwartungen der Vertriebsleiter.
Versicherungsgruppe	Überarbeitung der variablen Vergütung für Vertriebsmitarbeiter	Neuausrichtung des Vertriebs zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Account-Managern und Fachexperten. Eliminierung von System-Defiziten.

# Wesentliche Auslöser für die Überprüfung der Vertriebsvergütung



# Kennzeichen einer wirksamen Vertriebsvergütung

- Passend zur Vertriebsstrategie und -organisation, den Rollen und der gewünschten Form der Zusammenarbeit
- Variabler Anteil spürbar: nicht unter 15% der Gesamtvergütung
- Nutzung moderner Technologie (predictive algorithms) zur genaueren Voraussage von Kunden-Nachfrage
- Zielsysteme häufig vor Provisionssystemen – Fokus Mehrleistung, Berücksichtig der Vertriebspotenziale
- Nutzung weniger & relevanter KPIs
- Einbezug strategischer Ziele
- Einbezug von Team-Zielen
- Neben dem Was das Wie: Einbezug weicher Ziele wie Verhalten
- Einfach transparent und nachvollziehbar



# Der hkp///group Ansatz

## Sales Compensation zwischen Strategie & Effektivität

Die Effektivität von Vertriebsaktivitäten wird wesentlich durch personalwirtschaftliche Faktoren beeinflusst.

Die Gestaltung und Anwendung einer der Vertriebsstrategie folgenden Konzeption zur Vergütung von Vertriebsereignissen ist dabei ein wichtiges Element des (Vertriebs-) Performance Managements.



- Unternehmensstrategie
- Vertriebs- und Marktbearbeitungsstrategie
- Vertriebsrollen & -organisation
- Vertriebsunterstützung



Vertriebsvergütung



Leistungsdefinition und -messung



Wissen, Fähigkeiten und Verhalten



Führung im Vertrieb

- Implementierung & Kommunikation
- Administration & Governance
- Ergebnismessung

# Der hkp///group Ansatz

## Von der Analyse bis zur Implementierung

Die (Weiter-)Entwicklung der Vertriebsvergütung berücksichtigt die vertriebs- und vergütungspolitischen Unternehmensziele. Der Arbeitsprozess geht von der Analyse der vertriebsbezogenen Grundlagen aus, entwickelt spezifische Design-Lösungen und setzt diese in die Vertriebspraxis um.



### Analyse

- Klärung der Unternehmens- und Vertriebsstrategie (Marktbearbeitungsstrategie)
- Entwicklung von Leitlinien für die Vertriebsvergütung
- Analyse der Vertriebsrollen (z.B. Agenturleiter, Vermittler)



### Design

- Analyse der Effektivität der derzeitigen Vertriebsvergütung
- Festlegung von Vergütungshöhe, -mix und -leverage, wie Provisionshöhe pro Produkt
- Auswahl der Bemessungskriterien und ihrer Gewichtung
- Auswahl sonstiger Formen der variablen Vergütung (Sonderprämien, Wettbewerbe, etc.)



### Implementierung

- Festlegung der Erfolgsmessung und Auszahlungen (Soll- vs. Ist-Provisionierung)
- Modellierung der Vergütungskosten unter alternativen Szenarien
- Planung/Durchführung der notwendigen Implementierungsschritte und Change Management

# Facts & Figures hkp///group

## Governance

- Voll integrierte Unternehmens-Gruppe: Töchter zu 100% im Besitz der hkp group AG – ausschließlich Incentivierung am Gruppenerfolg
- Unabhängiger und reputierter Verwaltungsrat
- 16 Partner als Eigentümer und Geschäftsführer auf Gruppenebene
- 3% der Aktien in Besitz der Mitarbeitenden

## Kunden & Projekte

- Langfristige Kundenbeziehungen: 25% der Kunden, die wir mit der Gründung betreut haben, nehmen noch heute unsere Beratung in Anspruch
- 95% der DAX-Unternehmen sowie mittelständische Weltmarktführer und Start-ups als Kunden
- Begleitung von mehr als 40 Börsengängen/IPOs
- Weltweite Vergütungsnetzwerke für globale Industrien

## Büros & Mitarbeitende

- Büros in Amsterdam, Frankfurt und Zürich für die Kernmärkte DACH und Benelux
- Von 7 auf über 100 Mitarbeitende in 12 Jahren
- Je 50% Frauen und Männer auf allen Hierarchieebenen bis in die Geschäftsleitung
- Mitarbeitende aus mehr als 10 Nationen

# Ihre hkp///group Ansprechpartner

## Sasa Basta

- Senior Director, Strategic HR Advisory

Sasa ist ein international erfahrener Industrie-Manager mit umfassender HR-Expertise. Vor seinem Wechsel zur hkp///group verantwortete er als Chief People & IT Officer die strategischen und operativen Personal- sowie IT-Fragen eines weltweit tätigen Chemieproduzenten.

---

### Kontakt

[Sasa.basta@hkp.com](mailto:Sasa.basta@hkp.com)

0176 1536 33 89

:



## Petra Knab-Hägele

- Senior Partner, Leiterin Strategic HR Advisory
- Mitgründerin hkp///group

Petra zählt mit knapp 30 Jahren Beratungserfahrung zu den führenden Köpfen in der Umsetzung von Unternehmensstrategien in Führungs- und Steuerungssysteme für das Top-Management sowie für Fach- und Führungskräfte.

---

### Kontakt

[Petra.Knab-Haegele@hkp.com](mailto:Petra.Knab-Haegele@hkp.com)

0171 2087 530

