

Vergütung der Business Managers: Leistungshebel oder Quelle der Frustration?

Frédéric Le Pennec · 3. Juli 2025



Die Vergütung der Business Managers kann die Leistung ankurbeln... oder Ungerechtigkeit und Demotivation nähren. Die Herausforderung besteht darin, die variablen Anteile mit den tatsächlich erwarteten Verhaltensweisen in Einklang zu bringen.

Man braucht nur einige Business Managers in ESN zu fragen, um zu verstehen: Die Vergütung ist selten neutral. Sie ist ein Antriebsmotor... oder ein Hindernis. Ein Motivationshebel... oder ein Auslöser für den Weggang.

Und doch scheinen viele ESN wie bei den Zielen zu denken, dass es ausreicht, einfach *ein* System zu haben. Dabei hängt alles davon ab, *welches*.

Zwei koexistierende Philosophien

Grundsätzlich existieren zwei große Ansätze in den ESN, um die Pakete der BMs zu strukturieren:

- **Das "Entwickler-"Modell:** ein bescheidenes Fixum, ein bedeutender variabler Anteil, indexiert auf die Marge. Man setzt auf individuelle Leistung, den Willen, sich zu übertreffen, die Logik der Provision.
- **Das "Verwalter-"Modell:** ein höheres Fixum, ein eher diskreter, manchmal gedeckelter variabler Anteil. Man schätzt Stabilität, Kundenbindung und die Übernahme größerer Verantwortungen.

Kein Modell ist an sich schlecht. Aber schlecht umgesetzt oder erklärt, schafft es mehr Spannungen als Aufschwung.

Hinter dem Wort "variable" verbergen sich sehr unterschiedliche Realitäten

Wenn man von Variablen spricht, denkt jeder sofort an die **erzielte Marge**. Dies ist oft der Hauptindikator, aber nicht der einzige.

Hier sind einige Logiken, die man alleine oder kombiniert findet:

- **Provision auf Bruttomarge:** klassisch. Du verdienst prozentual von dem, was du generierst, Punkt.
- **Stufenprovisionen:** je mehr Marge du machst, desto mehr steigt dein Prozentsatz. Das fördert zusätzliche Anstrengungen.
- **Bonus bei Vertragsabschluss:** du erhältst eine Prämie, sobald ein Berater eine Mission startet, unabhängig von deren Dauer (oft mit einem Mindestmaß).
- **Verlängerungsprämie:** manchmal ist die Verlängerung einer Mission genauso lukrativ wie der Abschluss einer neuen.
- **Qualitative Indikatoren:** Kundenzufriedenheit, Beraterbindung, kollektiver Erfolg usw.
- **Rückwirkend gewährte Boni oder Jahresendboni:** eine Möglichkeit, nicht alles monatlich abzuwickeln und die Bemühungen über die Zeit auszugleichen.

Aber Vorsicht: **Dasselbe System kann als zutiefst ungerecht empfunden werden**, je nach zugewiesenem Kundenportfolio. Einige BMs haben historische, wenig dynamische oder sehr festgefahrene Konten, andere haben Wachstumsstarke Kunden, bei denen man fast nur nach unten greifen muss, um die Möglichkeiten aufzusammeln. Das Potenzial eines Bereichs, sowohl im Umfang als auch im Wert, beeinflusst somit direkt die Vergütung... ohne immer die geleisteten Bemühungen widerzuspiegeln.

Man erhält die Verhaltensweisen, die man vergütet... und jene, die man vergisst

Das ist ein großer Klassiker des Managements, insbesondere im Vertrieb:

Man erhält die Verhaltensweisen, die man vergütet.

Aber oft vergisst man die andere Hälfte des Satzes:

Man erhält nicht jene, die man nicht belohnt.

Beispiel: Du willst, dass dein BM seine Berater betreut? Du willst ein aktuelles CRM? Verhandelte Zahlungsziele? Klare, gut strukturierte, rechtzeitig übermittelte Bestellungen? Sei nicht überrascht, wenn diese Aufgaben liegen bleiben... wenn sie nie in die Berechnung des variablen Anteils einfließen.

Eine weitere häufige Abweichung: **das Einkommen aus Renteneinnahmen**. Wenn der variable Anteil nur auf die Marge indexiert ist, neigen einige BMs dazu, sich in einer Portfoliomanagement-Logik zu verfestigen. Sie kassieren... aber entwickeln sich nicht weiter. Sie nutzen aus... aber schaffen nichts Neues. Und manchmal erhalten sie eine erhebliche Variable für Konten, die sie nicht einmal selbst eröffnet haben. Ergebnis: Sie werden zu Renteneinnahmen-Verwaltern eines Vergangenen, nicht zu

Akteuren der Zukunft.

Das eigentliche Problem ist nicht das Modell, sondern die Ausrichtung

Das Problem liegt nicht so sehr in der Wahl des Systems als in seiner **Inkohärenz** mit dem, was man tatsächlich von dem BM erwartet.

Wenn du einen BM willst, der ein Team aufbaut, der sich Zeit nimmt, Junioren auszubilden, der eine dauerhafte Beziehung zu seinen Kunden aufbaut, aber ihn wie einen kurzfristigen Chancensucher bezahlst, dann stimmt etwas nicht.

Wenn du deinem BM sagst, dass er für seinen Bereich "verantwortlich" ist, aber seine Variable nur von der Quartalsmarge abhängt, ohne Berücksichtigung der Beraterzufriedenheit oder der Nachhaltigkeit der Aufträge, riskierst du, weder Zufriedenheit noch Nachhaltigkeit zu erlangen.

Warum nicht die Logik ändern?

Ein gutes Vergütungssystem ist keine an der Decke hängende Karotte. Es ist ein klarer, verständlicher Rahmen, der dazu animiert, die richtigen Dinge zu tun, nicht nur die kurzfristig rentablen.

Es kommt nicht auf den Betrag des variablen Anteils an. Es ist die **Entwicklungskurve**: Wird der zusätzliche Aufwand sichtbar und fair belohnt?

Es ist nicht die Provisionsrate, die einen BM hält. Es ist das **Gefühl, dass seine Beteiligung anerkannt ist** – finanziell, aber auch menschlich.

Du willst deine besten BMs behalten? Beginne damit, ihnen eine einfache Frage zu stellen:

"Findest du dein Vergütungssystem gerecht und motivierend?"

Wenn sie zögern zu antworten, hast du bereits ein Problem.