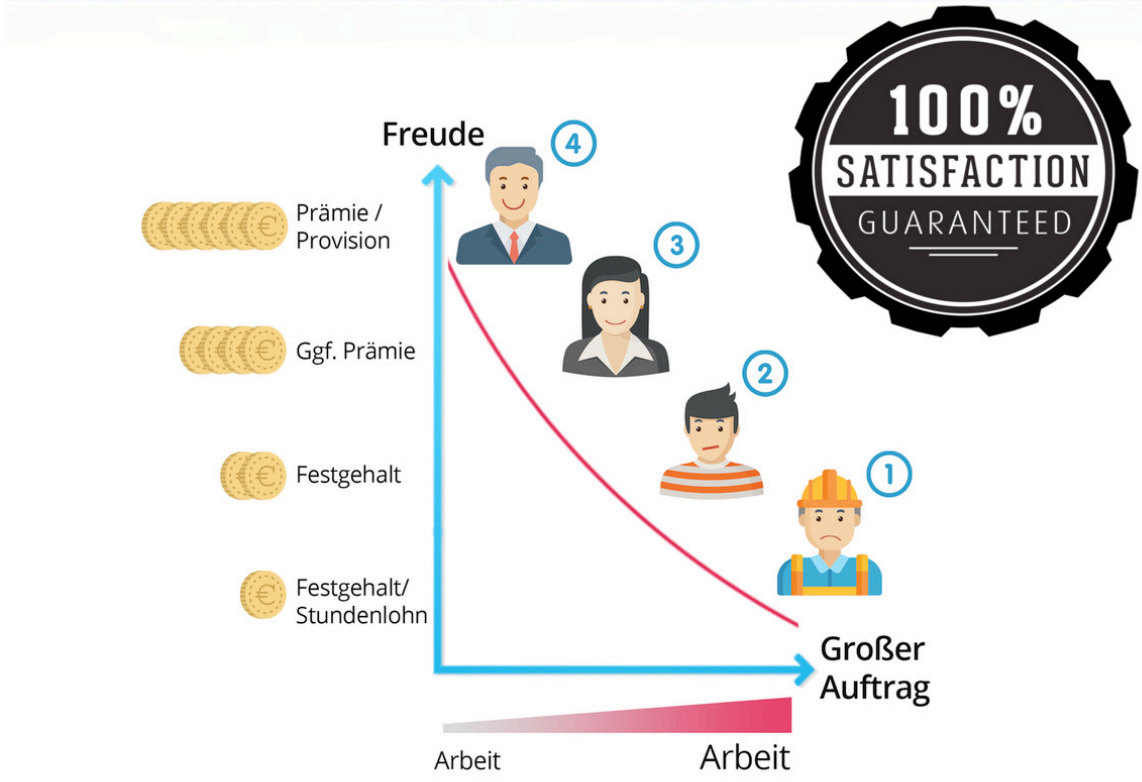
- Ratgeber -

Variable Vergütung

3 Geheimnisse offengelegt



allwin GmbH & Co. KG

© 2018

Mehr im gratis Webinar: http://allwin.de/webinar/

Leistungsanreize richtig setzen

Die heutige Praxis der Vergütung ist in vielen Unternehmen nicht mehr zeitgemäß. Zumeist besteht kein ausreichender Leistungsanreiz, der Spitzenleistung fördert, oder es werden demotivierende Fehlreize gegeben. Vergütung, als strategisches Personalführungswerkzeug eingesetzt, lässt Ertrag und Gehalt im Einklang wachsen. Gute Vergütungsmethodik findet nie zufällig statt, sondern lässt sich stattdessen systematisch ableiten.

Warum Sie dieses eBook lesen sollten

Wirksame Vergütung hilft, aus guten Unternehmen bessere zu machen. Besser, weil durch eine zielgerichtete Zusammenarbeit einfach mehr Ertrag erwirtschaftet wird. Mehr Ertrag stärkt diese Unternehmen und ermöglicht es wiederum, höhere Gehälter zu zahlen. Erfahren Sie von den drei hauptsächlichen Ertrags-Boostern, die wir in den Projekten bei unseren über 150 Unternehmen identifizieren konnten. Prüfen Sie Ihre heutige Vergütungsmethodik auf diese potenziellen Schwachstellen und stellen Sie diese gezielt ab. Der Lohn werden Ertragszuwächse im zweistelligen Bereich sein, die manche unserer Kunden bereits nach wenigen Monaten erreichen konnten.

Wenn Sie jetzt vielleicht denken: „Das kann nicht sein, meine Branche ist viel zu hart umkämpft, das geht bei mir nicht“, dann möchten wir Sie ermutigen, weiter zu lesen. Tatsächlich ist unsere Methodik im wettbewerbsintensiven Umfeld des Handels entstanden. Ca. 80% unserer Kunden sind Händler unterschiedlicher Branchen, die alle ihr Umfeld als wettbewerbsintensiv beschreiben.

Also, los geht’s. Ihnen viel Spaß beim Lesen dieser für Sie hoffentlich unterhaltsamen und bereichernden Lektüre. Es wird sich für Sie lohnen!

Demotivation vermeiden, Leistungsbereitschaft wecken

Vergütung sollte einem einfachen Anspruch gerecht werden. Sie sollte Führungskräfte und Mitarbeiter transparent und objektiv bei ihrer originären Aufgabe unterstützen: **den Fortbestand des Unternehmens zu sichern!**
Damit Vergütung diesem Zustand gerecht wird, sollten:

1. demotivierende Vergütungseffekte eliminiert,
2. wirksame Leitungsanreize gesetzt und
3. alle Mitarbeiter mitgenommen werden.

Aus der Erfahrung von über 150 Kundenprojekten haben wir eine Methodik entwickelt, die die drei obigen Voraussetzungen für unsere mittelständischen Kunden in die Praxis umsetzt.

Achtung: Diese Methode ist nicht für alle Unternehmen geeignet.

Damit Sie die angestrebten Potenziale auch wirklich basierend auf unserer Methodik erschließen können, müssen wir über ein ähnliches Mitarbeiterverständnis verfügen. Bitte prüfen Sie, ob Sie den folgenden Aussagen grundsätzlich zustimmen:

- Ich pflege eine offene Kommunikation mit meinen Mitarbeitern. Umsatz und Marge sind kein Geheimnis bei uns.
- Meine Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource und haben maßgeblich Anteil an meinem persönlichen Erfolg.
- Ich bin bereit, meine Mitarbeiter nachhaltig am Erfolg zu beteiligen.

Sollten Sie auch nur einer der Aussagen nicht vollständig zustimmen können, so investieren Sie bitte keine weitere Zeit in unsere Zusammenarbeit. Am besten tragen Sie sich dann auch direkt aus unserem Emailverteiler aus.

Haben Sie diese einleitenden Sätze hingegen nicht verschreckt, dann freuen wir uns über Ihren wertschätzenden Umgang. Gucken wir uns nun die drei größten Potenziale an, die Sie in Ihrer Vergütungsstrategie nicht missen sollten.

Gewinn-Booster #1:

Teamzusammenarbeit gezielt unterstützen

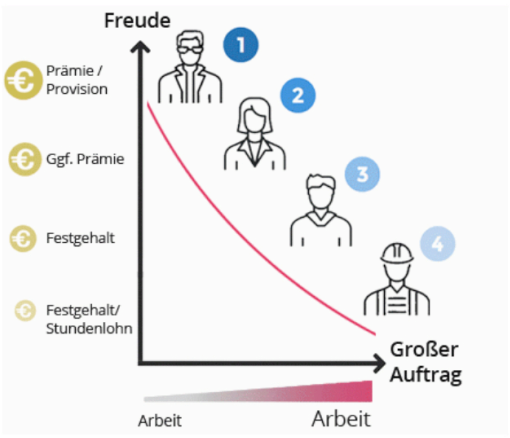
Nahezu jede unternehmerische Leistung (=Produkt oder Dienstleistung) ist heute das Ergebnis einer Teamleistung. Als Beispiel initiiert der Außendienst ein neues Geschäft. Der Innendienst wird zeitgleich oder erst beim Eingang des Auftrags eingebunden, das Lager kommissioniert und die Logistik liefert bzw. trägt die Ware vielleicht bis in den dritten Stock hinauf am Kundenstandort.

Schaut man sich hingegen die bestehende Vergütungsmethodik bei nahezu allen Unternehmen an, dann wird genau dieser Aspekt nicht beachtet. Stattdessen wird die Teamarbeit leider häufig dem Zufall überlassen.

Merke: Mehr Geschäft bedeutet für den überwiegenden Anteil der Belegschaft ausschließlich mehr Arbeit! Diesen Zustand nennen wir das Freudegefälle!

Erkennen Sie Ihr Freudegefälle?

Freudgefälle erzeugt Neid und Missgunst und bremst den Erfolg.
Schaffen Sie daher auch in Ihrem Unternehmen das Freudegefälle ab.



Sie können dies ganz einfach tun, indem Sie sich zunächst über die richtige „Erfolgswährung“ Gedanken machen, die Sie fördern möchten. Im zweiten Schritt geht es dann um die „gerechte Verteilung des Fells“.

Für den Handel hat sich die Erfolgswährung „Deckungsbeitrag“ bewährt. Vergüten Sie heute noch nach Umsatz, so sollten Sie hier zuallererst ansetzen, da hier die größten Potenziale stecken.

Im Verkauf besteht meist die Herausforderung, eine wirksame Teamlösung zu etablieren, die gerecht und trotzdem spannend für alle ist. Denken Sie hier vor allem an das Team Innendienst und schaffen Sie eine Vergütungsstruktur, die ein konfliktfreies Miteinander zwischen dem Innen- und dem Außendienst fördert.

Dort wo es Ihnen vielleicht fern des Verkaufs anfänglich schwierig erscheint, eine transparente und reizvolle Erfolgsbeteiligung zu definieren, folgende Tipps. Eine zusätzliche monetäre Belohnung, also mehr Gehalt, sollte zunächst einmal das Unternehmen stärken und dem Ertragsausbau dienlich sein. Setzen Sie daher bei Ihrer erfolgsabhängigen Vergütungsmethodik auf eine der drei Stoßrichtungen:

1. Margenausbau ➔ Ideal für den Verkauf
2. Reduktion von Kosten ➔ Bruch, Fehlkommissionierungen, Forderungsausfälle? ➔ Dann setzen Sie hier im Lager / Verwaltung an.
3. Steigerung der Produktivität ➔ Als Grundkennziffer für alle Rollen sinnvoll!

Exkurs: „Steigerung der Produktivität“:
Beispiel: Wird ein Ergebnis (z.B. 100.000 Euro DB1) von zehn Mitarbeitern erreicht, so kann dafür ein Vergütungsbaustein (z.B. 10.000 Euro Gehalt) stehen. Nun können zweierlei nützliche Effekte eintreten.

1. Steigt das Ergebnis, so wächst das Gehalt eines jedes einzelnen
2. Verändert sich Anzahl der Teammitglieder, so hat auch dies einen Effekt auf das Gehalt des einzelnen Teammitglieds. Mitarbeiter nehmen so Ihre Produktivität bewusst war und können Ihr Verhalten danach ausrichten Während früher bei steigenden Aufträgen häufig nach mehr Personal gefragt wurde, so wird morgen gern das zusätzliche Gehalt mitgenommen

Merke: Vermeiden Sie Ihr Freudegefälle – beteiligen Sie alle Mitarbeiter am Erfolg und sei es nur nach dem Motto – „Dabeisein ist alles!“.

Gewinn -Booster #2:
Wirksame und reizvolle Anreize geben

„Gehalt ist der Tausch von Lebenszeit gegen Geld“ – so oder so ähnlich fühlen sich schlecht gemachte Vergütungssysteme an. Von einem **Anreizsystem** kann nicht gesprochen werden. Wenn Kunden mit uns über die Verbesserung Ihres Anreizsystems sprechen, steht als Zielsetzung - allgemein gesprochen - die Verbesserung der gesamten Teamleistung im Vordergrund. Ziel ist, dass sich jeder Verkäufer steigert. Häufig gibt es in Verkäuferteams Verkäufer, die von Jahr zu Jahr um ihren persönlichen engen Zielerreichungskorridor pendeln, während andere deutlich bessere Ergebnisse abliefern.

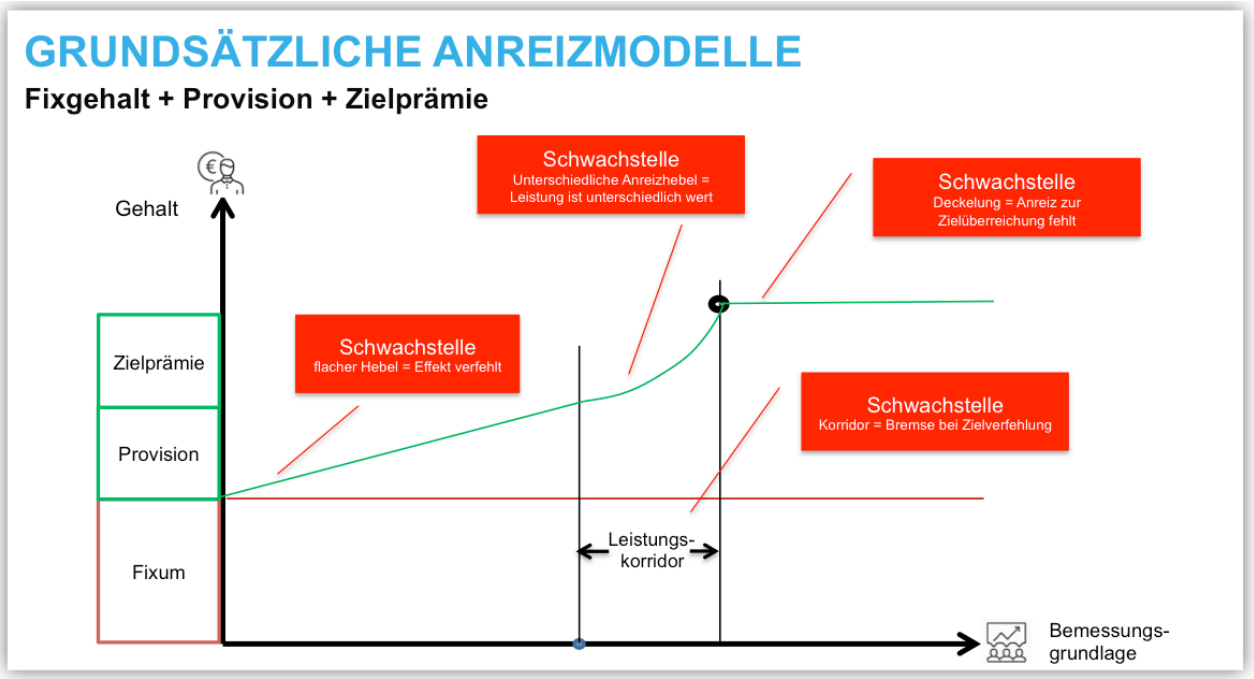
Warum ist das so? Versetzen wir uns in den Akteur – den Verkäufer. Dieser nimmt eine Bewertung seines Gehaltes vor. Dies geschieht nicht nur im Zielvereinbarungsgespräch oder bei Auszahlungen von Prämien, sondern auch, wenn er den monatlichen Kontoauszug betrachtet. Bewusst oder unbewusst fragt er sich: „Entspricht mein Gehalt meiner persönlichen Leistung?“ Anders gefragt: „Habe ich die Chance, bei besserer Leistung spürbar mehr zu verdienen?“. Diese Frage muss ein Anreizsystem jederzeit mit „ja“ beantworten.

Gehaltsdeckelung häufigste Schwachstelle

Gehaltsmodelle sind - einmal abgesehen von Festgehältern - dynamisch.
D.h. die Gehaltsauszahlung wird auch in Form von Provisionen, Prämien oder Tantiemen vorgenommen. Wie die Grafik der nächsten Seite am Beispiel eines erweiterten Provisionsmodells aufzeigt, unterliegen die Mehrzahl der Vergütungssysteme systemimmanenten Schwachstellen. Diese erkennen Mitarbeiter instinktiv sehr schnell. Entweder werden Ungerechtigkeiten ausgemacht oder „Sweetspots“ identifiziert.

Merke: Lassen Sie Schwachstellen erst gar nicht zu. Das Handeln der Mitarbeiter sollte sich an den übergeordneten Unternehmenszielen orientieren und nicht an Schwachstellen des Vergütungssystems!

Aus Performance Sicht ist die Deckelung von Auszahlungen die häufigste Schwachstelle. Dicht gefolgt von zeitlich begrenzten Prämien, die das Verhalten des Verkäufers positiv beeinflussen sollen.



Merke: Vermeiden Sie jegliche Schwachstellen in Ihrer Vergütung die suggerieren kann: „Ab hier lohnt es sich nicht mehr. Es ist niemandem geholfen, wenn der Verkäufer empfindet, dass er für den Erfolg vom Vorjahr im nächsten Jahr zahlt.

Praxistipps für Ihre Vergütungsstrategie:

1. Gestalten Sie Ihre Vergütungssysteme einfach. Innen- und Außendienst-verkäufer sollten erkennen, was sie an jedem Auftrag verdienen.
2. Leistung soll sich lohnen – zu jedem Zeitpunkt für alle. Vermeiden Sie systemimmanente Leistungsbegrenzer und „Freudegefälle“.
3. Verwenden Sie „weiche/qualitative“ Zielvereinbarungen nur ergänzend, nicht aber als relevantes Vergütungsinstrument.

Gewinn -Booster #3:

Unternehmensweite Erfolgswährung einführen

Die Bemessungsgrundlage ist der Erfolgsindikator oder auch die Erfolgswährung eines Unternehmens. Es ist ratsam, für jedes Vergütungsmodell eine eindeutige Grundausrichtung, eine quantitative, objektive Bemessungsgrundlage zu etablieren. Diese sollte der Mitarbeiter nachvollziehen können und sein Handeln danach ausrichten können. Aus diesem Grund halten wir nichts von Zielen, die auf dem EBIT oder ähnlichen Kennziffern basieren. Diese kann kein Verkäufer oder keine Bürokraft nachvollziehen, noch können sie ihr Verhalten im Tagesgeschäft darauf abstimmen.

Dass dies keinesfalls in der Praxis selbstverständlich ist, zeigen viele Konzernbeispiele. Komplexe Organisations- und Geschäftseinheiten definieren selbständige bereichsindividuelle Ziele und schaffen damit innerhalb einer Firma unterschiedlichste Vergütungsmodelle, die manchmal firmenintern im Kampf um die Ressourcen offen ausgetragen werden. Dies sollten Sie vermeiden.

Mittelständische Unternehmen sind im Vorteil

Wo der Mitarbeiterschaft ein gemeinsames Unternehmensziel transparent gemacht werden kann, dort ist der Grundstein für eine gemeinsame Zielverfolgung gelegt. Mitarbeiter wollen nach unserer Erfahrung mündiger Teil des Ganzen sein. Die Identifikation mit der Firma und letztendlich die Entscheidung des Einzelnen, unternehmerisch zu denken, steigt mit dem Grad der Erfolgsbeteiligung.

Merke: Planen Sie ein zeitnahes Erfolgsfeedback. Beachten Sie bitte, dass die beabsichtigte Verhaltensveränderung nur dann eintritt, wenn Ursache und Belohnung zeitlich nah zusammenliegen. Bestenfalls täglich, wenigstens aber monatlich. Jahresprämien helfen Ihnen hierbei nicht weiter.

üPraxistipps für Ihre Bemessungsgrundlage:

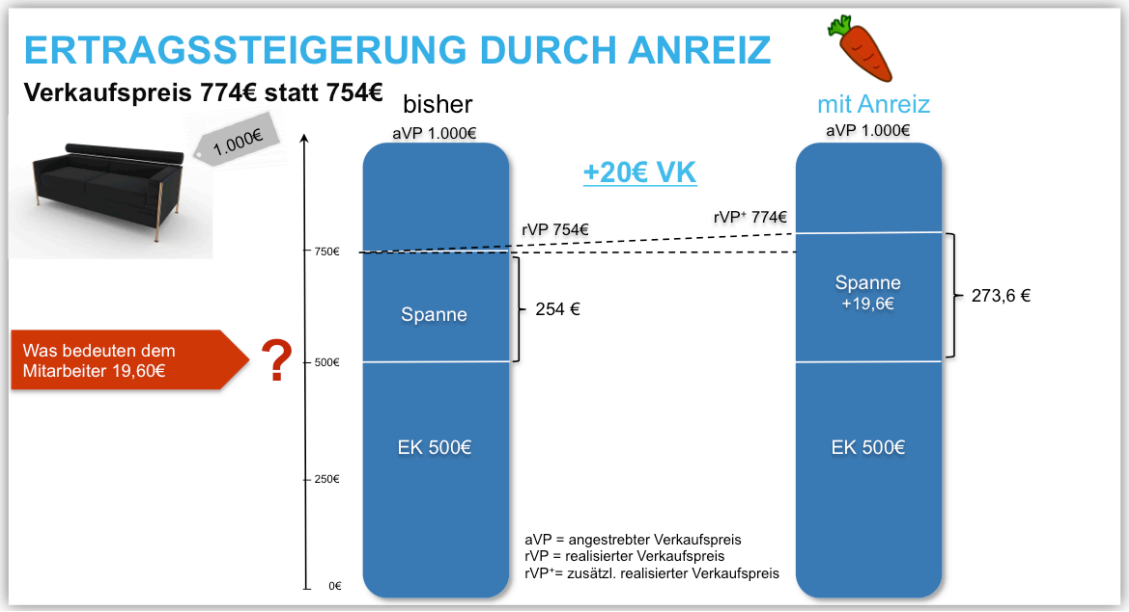
1. Beachten Sie die Nachvollziehbarkeit und Einfachheit

2. Bedenken Sie den fortlaufenden Pflegeaufwand. Best Practice: Verwenden Sie nur automatisierte, per Knopfdruck verfügbare Daten.
3. Vermeiden Sie subjektive Bewertungskriterien für die Bezahlung

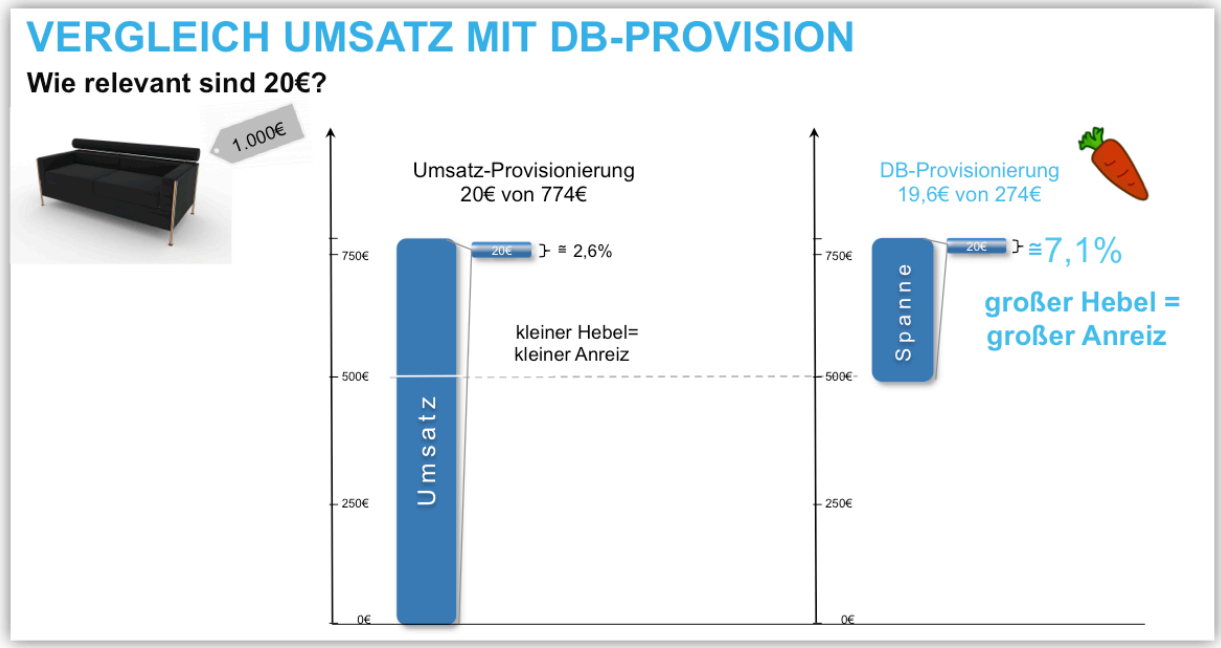
Bewährte Grundlage am Beispiel des Handels

Der Handel lebt von der Spanne zwischen Einkauf und Verkauf. Es ist somit naheliegend, wie im unten angefügten Beispiel die Vergütungsstrategie auf dem Deckungsbeitrag aufzubauen. Mit der richtigen Teamlösung sowie einem hohen Anreizhebel, wird der Verkäufer versuchen zum höchstmöglichen Preis zu verkaufen, denn dies bedeutet für ihn das höchste Einkommen.

Im angefügten Beispiel der unteren zwei Grafiken wird deutlich, wie eine Erhöhung des Verkaufspreises um nur 20,- € aus Sicht des Verkäufers wirkt. Auf Basis einer DB-Provision bedeutet ein Mehrpreis von 20,- € für den Verkäufer eine Provisionssteigerung um 7,1%. Unter einem Umsatz-Provisionsmodell entspricht dies nur 2,6% Steigerung. Anders ausgedrückt - der Anreiz, die 20,- € Mehrpreis mit dem Kunden zu verhandeln, ist unter der DB-Provision fast dreimal so hoch!



Mehr im gratis Ratgeber Webinar: http://allwin.de/webinar/



Geben Sie wirksame Anreize

Erfolg durch Vergütung ist planbar und systematisch herstellbar. Wenn Sie das Thema nach dieser kurzen Einführung interessiert, dann melden Sie sich jetzt zu unserem gratis online Ratgeber Webinar an (**http://allwin.de/webinar/**).

Sie erfahren:

- den methodischen Weg für mehr Ertrag
- Erfahrungen von Referenzkunden
- Unsere Methode und Lösung für eine erfolgreiche Umsetzung

Wollen Sie mehr Rendite für Ihr Unternehmen, eine bessere Zusammenarbeit und damit Ihre Unternehmensattraktivität nachhaltig steigern? Dann gehen Sie den nächsten Schritt und setzen sich gerne mit uns in Verbindung.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

Stefan Wendl Rainer Möller

Mehr im gratis Ratgeber Webinar: http://allwin.de/webinar/

Über die Autoren

Stefan Wendl

Geschäftsführender Gesellschafter
allwin GmbH & Co. KG
Er gilt im deutschsprachigen Raum als einer der Experten für Anreizsystemlösungen im Mittelstand. Seine Schwerpunkte sind: Performance Analyse von Verkaufsteams, Strategie und Umsetzung von Anreizsystemen in mittelständischen Unternehmen.

Kontaktmöglichkeiten:
Tel. 05136-9700 453
S.Wendl@allwin.de

Rainer Möller

Geschäftsführender Gesellschafter
allwin GmbH & Co. KG und
Gründer der allwin-Methodik und der seit über 20 Jahren darunter liegenden Systeme. Rainer Möller ist Vollblut Unternehmer und verfügt über jahrzehntelange Erfahrung im Umgang mit Familienunternehmen. Seine Branchenschwerpunkte sind Handel und Vertriebseinheiten in Produktionsunternehmen.

Kontaktmöglichkeiten:
Tel. 0431-2376761
R.Moeller@allwin.de