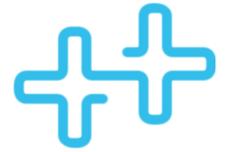


# Teamvergütung

Mehr Motivation und Ertrag



AllWin GmbH & Co. KG  
[www.allwin.de](http://www.allwin.de)



## Unternehmen im Wandel

Unternehmen erleben seit Jahren einen hohen Veränderungsdruck. Bezogen auf die Entlohnungsstrategie ist jedoch zu konstatieren: Fair Pay Ansätze und smarte Vergütung finden in vielen Unternehmen noch nicht statt. Im Ergebnis: **Es wird viel Potenzial verschenkt!**

Die heutige Praxis ist nicht mehr zeitgemäß. Unternehmen sollten sich intensiv mit «variabler Entlohnung» auseinandersetzen, wenn folgendes im heutigen Geschäftsverlauf zu beobachten ist:

1. Personalkosten steigen stetig
2. Spanne sinkt oder gerät unter Druck
3. Roherträge sinken und Wettbewerbsstärke geht verloren



**Leistungsanreiz**

## Warum Sie dieses ePaper lesen sollten

Wirksame Entlohnung hilft, aus guten Unternehmen noch bessere zu machen.

Als strategisches Personalführungswerkzeug verstanden, lässt sie Unternehmensgewinne wachsen und erhöht darüber hinaus die Attraktivität als Arbeitgeber.

Wir sind überzeugt: Die **Erhöhung des pro-Kopf Ertrags** ist im Handel die notwendige Bedingung für Gehaltszuwächse und sollte somit Kern einer jeden Gehaltsstrategie sein.

Wirksame Entlohnung findet nie zufällig statt, sondern ist systematisch ableitbar. Versetzen Sie sich gedanklich 24 Monate in die Zukunft. Wenn Sie dann wie einst Robert Bosch sagen werden: „*Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle*“, haben Sie viel erreicht!

Sind Sie bereit, Ihren Mitarbeitern den Weg zu selbstverdienten Gehaltszuwächsen aufzuzeigen? Dann sind Sie eingeladen, auf den nächsten Seiten zu erfahren, warum dies in der Praxis tatsächlich so häufig schief geht.



## Grundsätzliches

Entlohnung ist rational betrachtet etwas sehr Einfaches, denn sie ist nur ein Verteilungsschlüssel mit dem ein Teil von Etwas (z.B. Umsatz / Ertrag / Erlös) an Jemanden (z.B. eine Person oder ein Team) verteilt wird. In der Praxis mündet diese einfache Logik jedoch allzu oft in einem emotionalen Streitgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Unsere Erkenntnis: Es mangelt an klaren und akzeptierten Regeln. Zudem beinhalten viele Systeme eklatante Schwächen in sich. Im Ergebnis befürchten die einen 'zu wenig' zu erhalten und die anderen 'zu viel zu geben'.

Die Praxis zeigt: Erfolgreiche Unternehmen haben eine Win-Win-Situation erreicht, anstatt sich mit ständigen Diskussionen zu lähmen. Win-Win meint in diesem Kontext vereinfacht ausgedrückt:

**Attraktive Gehaltszuwächse werden gewinnneutral von den Mitarbeitern erarbeitet.**

Nach unserer Überzeugung sollte Entlohnung einer, mit der Geschäftsentwicklung atmenden, monatlichen Erfolgsbeteiligung gleichkommen. Darüber hinaus gibt gut gemachte Entlohnung Führungskräften und Mitarbeitern Fokus auf das, was wichtig ist. So hilft Sie den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

Auch wenn das Voranstehende einfach klingt, so steckt der Teufel doch im Detail:

Sie sind Verkaufsleiter

- Kennen Sie Verkäufer, die auf die Bremse steigen, sobald die Jahresziele erreicht sind oder andere, die zu leicht Rabatte beim Abschluss gewähren?

Sie sind Einkaufsleiter

- Sind Ihnen Preiserhöhungen der Industrie ein Dorn im Auge, denn Sie wissen: Diese werden nicht 1:1 an Ihre Endkunden weitergereicht?

Sie sind Logistik- oder Personalleiter

- Nehmen Sie den Ruf nach mehr Personal wahr?  
Hören Sie: «Chef wir brauchen mehr Leute!»

**Fazit:** Fehlverhalten sind Potenziale, die durch effektive Entlohnung gehoben werden können, denn sie geben dem Mitarbeiter starke Gründe, das Verhalten anzupassen.

## Potenzial #1: Zusammenarbeit

Wohl jede unternehmerische Leistung (=Handel, Produkt oder Dienstleistung) ist eine Teamleistung.

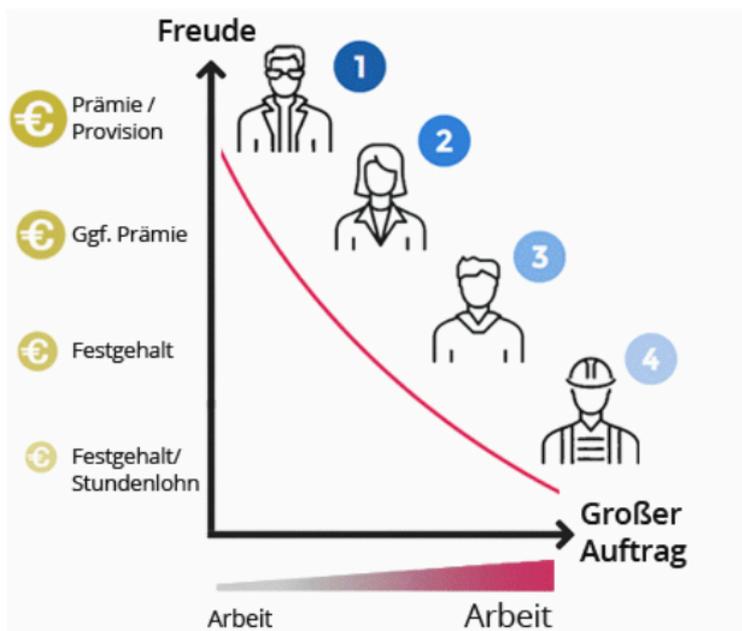
So initiiert der Vertreter neues Geschäft,  
berät der Produktfachmann im Detail,  
bucht der Innendienst den Auftrag.  
Das Lager kommissioniert und die Logistik liefert.



## Teamproduktivität

Aber:

Von 'mehr Geschäft' profitieren meist nur einzelne Verkäufer.



Für die übrige Mannschaft bedeutet 'mehr Geschäft' nur 'mehr Arbeit'.

Wir bezeichnen diesen Zustand als das **Freudegefälle**.

**Merke:** Geben Sie allen Mitarbeitern einen Grund, sich für 'mehr Geschäft' einzusetzen, denn: Freudegefälle bremst Erfolg, führt zu Durchschnittsleistung und verschlechtert nachhaltig den pro-Kopf Ertrag.

## Potenzial #2: Klarheit

Manche Entlohnungsvereinbarungen lesen sich wie eine Mischung aus einer Wunschtüte, einer Formelsammlung und einer Gerichtsvorladung. Weiter ist die Nachvollziehbarkeit und der Aufwand der Abrechnung meist nicht zufriedenstellend.

Probleme, die durch Entlohnung entstehen, liegen in der Kommunikation und in den damit verbundenen Emotionen.

Die Beurteilung der Leistung einer Arbeitskraft ist höchst subjektiv. So sehr qualitative Zielvereinbarungen notwendig sind, um Prozesse und Regularien im Unternehmen zu verankern, so unbrauchbar sind diese, um die Höhe der Entlohnung daran festzumachen.

Wir empfehlen: Unternehmensweit eine transparente Erfolgswährung zu vereinbaren. Der Handel lebt von der Differenz zwischen Einkauf und Verkauf. Erfolgreiche Unternehmen vereinbaren daher den Rohertrag als Bemessungsgrundlage.

Der Rohertrag eignet sich besonders im Handel als Messgröße, da dieser nachvollziehbar und von allen beeinflussbar ist. Rohertrag und Gehaltszuwächse werden in Beziehung zueinander gebracht.



**Unternehmerisches Denken**

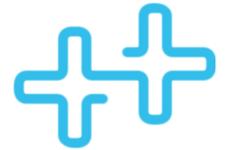
Jetzt gilt es noch, die Anzahl der Mitarbeiter im Team wirksam in die Bemessungsgrundlage einfließen zu lassen. Damit sind die Rufe nach mehr Personal auch schnell verhallt.

Die wirksamste Formel für ein Vergütungssystem im Handel lautet:

$$\frac{\text{Rohertrag (=VK-EK) x Beteiligungssatz}}{\text{Anzahl Mitarbeiter eines Teams}}$$

Im Ergebnis werden Ihre Mitarbeiter erkennen, dass es um das Ergebnis und nicht um die Verhandlung im Personalgespräch geht.

**Merke:** Das EBIT oder Betriebsergebnis (BWA) können Mitarbeiter nicht nachvollziehen. Entlohnung muss klar, transparent und von allen akzeptiert sein.



## Potenzial #3: Wirksamkeit

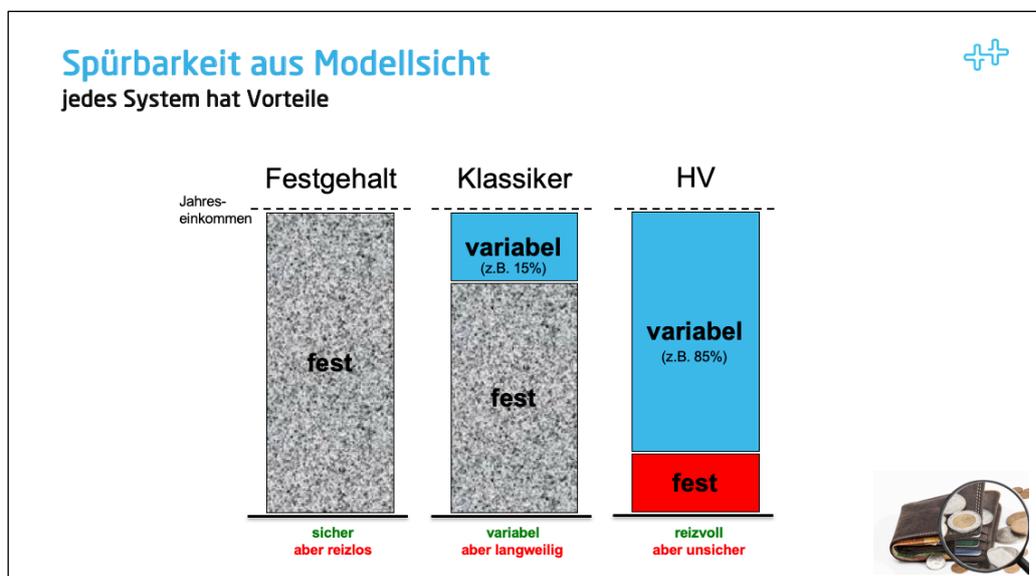
Wenn Gehalt gleichzusetzen ist mit «Tausch von Geld gegen Lebenszeit», gibt es keinen Grund, sich für die Verbesserung des Ergebnisses einzusetzen.

Erfolg folgt Veränderungen. Diese sind anstrengend, bergen die Gefahr Fehler zu machen und am Ende ist nicht einmal klar, ob sich die Anstrengung lohnt.

Wirksame Entlohnung zeichnet sich durch eine **direkte Korrelation** von Ursache (=Geschäftserfolg) und Wirkung (=Gehaltszahlung) aus. Aus diesem Grund sind **monatliche Erfolgswahlungen** unerlässlich.

Prämien, die am Jahresende gezahlt werden, verpuffen im Effekt. Mitarbeiter vergleichen nur die Höhe der Prämie mit dem Vorjahr, nicht mit dem aktuellen Geschäftserfolg.

Um Spürbarkeit von Erfolg zu erreichen, ist die Höhe des variablen Gehaltsbausteines wichtig.



Gewähren Sie daher alle Sicherheiten in Form von vorhandenen Festgehältern.

**Merke:** Zeitnahes Erfolgsfeedback hilft, die Veränderung einzuleiten. Nutzen Sie IT-Systeme (z.B. AllWin.de) um ein **monatliches pro-Kopf Erfolgsfeedback** einfach, klar und von allen akzeptiert zu vereinbaren.

## Praxis Tipps

1. Gestalten Sie Ihr Vergütungssystem einfach. Innen- und Außendienst Verkäufer sollten erkennen, was sie persönlich an jedem Auftrag verdienen.
2. Erfolg muss sich lohnen - zu jedem Zeitpunkt für alle. Vermeiden Sie systemimmanente Leistungsbegrenzer und 'Freudegefälle'.
3. Verwenden Sie „weiche/qualitative“ Zielvereinbarungen nur ergänzend, nicht aber als Entlohnungsbaustein.

## Fazit

Wirksame Entlohnung ist planbar und durch ein systematisches Vorgehen auch in Ihrem Unternehmen vereinbar. Sie möchten aktiv werden und die Potenziale für Ihr Unternehmen besprechen, so sprechen Sie uns an. Wir analysieren in einem kostenfreien Erstgespräch Ihre Ausgangssituation und besprechen eine konkrete Umsetzungsmöglichkeit für Ihr Unternehmen.

Vereinbaren Sie bequem elektronisch einen Termin:

<https://allwin.de/meinTermin>

**Viel Erfolg bei der Umsetzung!**

Ihr AllWin-Team

## Ertragswachstum mit Methode



Rainer Möller

Stefan Wendl

Mario Schuckert

Ansgar Igelbrink