



MENSCHEN IM VERTRIEB

ERFOLGSWIRKSAME ENTLOHNUNG

ERTRAGS- WACHSTUM MIT METHODE

HANS BACHINGER

INHALTSVERZEICHNIS

ERTRAGSWACHSTUM MIT METHODE

Seite 03

Über Menschen im
Vertrieb

Seite 04

Einführung erfolgswirksame
Vergütung

Seite 05

Geld als Motivator

Seite 08

Unternehmensziele vs.
Mitarbeiterziele

Seite 09

Freudegefälle

Seite 16

Gemeinsame
Erfolgswährung

Seite 17

Was war meine Leistung?

Seite 19

Transparenz für mehr
Erfolg

Seite 22

Software-Lösung als
Motivations-Booster

Seite 24

Weiterführende
Informationen

Seite 26

Anleitung zur Umsetzung

WARUM EINZELPROVISIONEN AUSGEDIENT HABEN UND WIE SIE IN
UNSICHEREN ZEITEN MIT FÜNF EINFACHEN GRUNDSÄTZEN EIN
ERTRAGSWACHSTUM IM UNTERNEHMEN AUSLÖSEN.

Über den AUTOR



MAG. HANS BACHINGER

Geschäftsführer der „Menschen im Vertrieb“ Beratungsgesellschaft, die sich mit Recruiting, Training und Vergütung, beschäftigt. Langjährige Erfahrung als Geschäftsführer in der Baustoffbranche und im Automobilhandel bei BMW und Mercedes Benz.

Lektor an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz für „International Marketing and Sales“.

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Karl-Franzens-Universität in Graz, mit Spezialisierung auf Marketing und Organisation.

MENSCHEN IM VERTRIEB BERATUNGS GMBH

Das Unternehmen MENSCHEN IM VERTRIEB wurde 2007 von Mag. Gergely Hernady und Mag. Hans Bachinger gegründet. Es ist das erste Unternehmen in Österreich, das sich ausschließlich auf die Rekrutierung von Vertriebsmitarbeitern spezialisiert hat.

Heute ist der Fokus nach wie vor ausschließlich der Vertrieb, aber mit einer Vertiefung auch in den Bereichen Vergütung und Training.

EINFÜHRUNG IN DAS THEMA ERFOLGS- WIRKSAME VERGÜTUNG

Kapitel 01

Die heutige Praxis der Vergütung ist in vielen Unternehmen nicht mehr zeitgemäß. Zumeist besteht überhaupt kein ausreichender Leistungsanreiz, der Spitzenleistungen fördert. Darüber hinaus wird oft auf die effektive und steuernde Funktion eines Entlohnungssystems verzichtet.

Unzureichend abgestimmte Innen- und Außendienstteams, fehlende Kommunikation zwischen den Akteuren, sowie deckungsbeitragsschwache Verkäufe sind häufige Indikatoren eines völlig unwirksamen Anreizsystems.

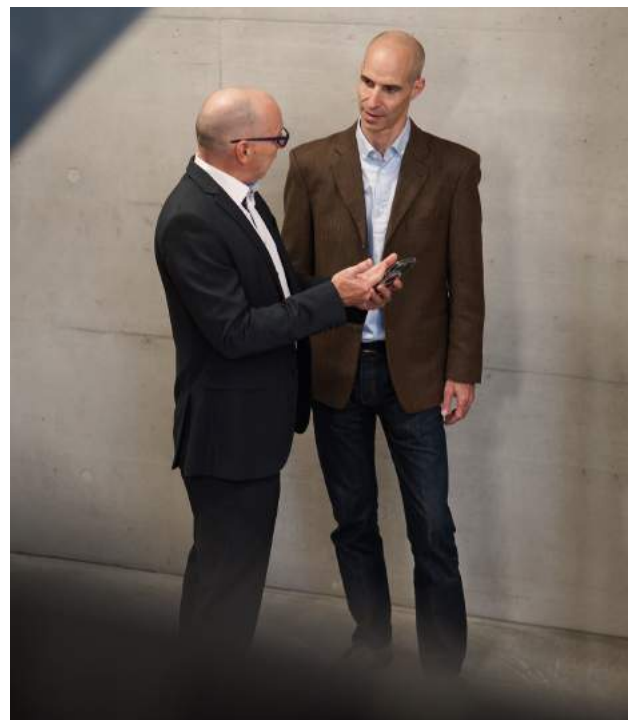
ANREIZSYSTEME WECKEN LEISTUNGS- BEREITSCHAFT

Um mehr Erfolgsbereitschaft, Zusammenarbeit und Motivation bei den Mitarbeitern zu wecken, ist der Einsatz eines ertragswirksamen Entlohnungssystems dringend ratsam. Die Einführung eines gut gemachten Anreizsystems führt dazu, dass Mitarbeiter beginnen, sich in Zukunft unternehmerisch zu verhalten. Dies wiederum steigert nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit und den Ertrag des Unternehmens.

VERSCHENKEN SIE NOCH POTENZIAL?

WORAUF BASIERT IHRE
VERGÜTUNGSSTRATEGIE?

1. Setzen Sie ausschließlich oder primär auf den „Torjäger“ im Team oder hat jeder Mitarbeiter die gleichen Chancen ein Team-Ziel zu erreichen?
2. Vergüten Sie Ihre Verkäufer noch nach Umsatz?
3. Sehen Sie Potenziale in einer besseren Zusammenarbeit der unterschiedlichen Abteilungen?
4. Haben Sie wirklich alle Mitarbeiter im Boot, wenn es auf zu neuen Ufern geht?
5. Kennen Ihre Mitarbeiter eine gemeinsame Erfolgswährung?



Eine Vergütung, die als strategisches Personalführungs-Werkzeug eingesetzt wird, lässt Ertrag und Einkommen im Einklang wachsen. Gute Vergütungsmethodik findet nie zufällig statt, sondern wird immer systematisch abgeleitet.

GELD ALS MOTIVATOR

Kapitel 02

Welche Rolle spielt das Gehalt und damit explizit das Geld, als Motivationsfaktor im Job? Eine Frage die sich wahrscheinlich jeder Unternehmer, Geschäftsführer oder jede Führungskraft schon mindestens einmal im Leben gestellt hat.

Wenn man bei Google, in das Suchfeld „Geld als Motivator“ eingibt, kommen ungefähr 279.000 Ergebnisse. Alleine auf den ersten 5 Google-Seiten erklären uns mindestens 90 % aller Blogs, Fachzeitschriften und unterschiedliche Studien, dass Geld kein Motivator sei:



- „Mehr Geld führt nicht zu mehr Motivation!“ – HBM
- „Macht Geld glücklich? Ab 60.000 Euro – aber nicht lange!“ – Karrierebibel
- „Zufriedenheit im Job – Geld taugt nicht als Motivator“ – Handelsblatt
- „Studie zeigt: Pizza motiviert mehr als Geld!“ – Standard
- „Geld allein ist ein zu schwacher Motivator“ – Spiegel
- „Zwei Faktoren Theorie von Herzberg – Wikipedia
- „Was ihren Angestellten wichtiger ist als Geld“ – Impulse
- ...



LEISTUNGSANREIZ

Wenn Sie ein beliebiges Buch oder irgendeine Studie (oft auch Pseudo-Studie) zum Thema Personalwirtschaft aufschlagen, finden Sie fast immer die Aussage, dass Geld nicht motiviert! Es sei nur ein „Hygienefaktor“, an finanzielle Anreize gewöhne man sich schnell und wenn es vielleicht doch eine Wirkung haben könnte, dann nur als kurzfristiges Aufflackern, das ganz schnell wieder verlöscht. Auch die öffentliche Meinung, die über den Motivationsfaktor Geld herrscht, ist so fix geprägt und oft auch aus Kalkül nicht wirklich ehrlich.

Aber warum wechseln die meisten Mitarbeiter wegen einer besseren Bezahlung? Warum verdienen die Spitzenmanager vieler großer DAX-Konzerne (oder in Österreich auch die der Casino AG) soviel Geld – und können nicht genug bekommen? Oder warum steht der Faktor Geld bei einer Studie des Zukunftsinstituts, in einer Befragung der Generation Y, immer noch an zweiter Stelle?

EIN MYTHOS, DER SCHLICHTWEG FALSCH IST.

Weil der Mythos, dass „Geld kein Motivator ist“, eben schlichtweg falsch ist. Natürlich motiviert Geld. Und zwar außerordentlich stark. Warum dennoch so viele Menschen glauben, dass dem nicht so sei, liegt einerseits an einigen zweifelhaften Glaubenssätzen, die völlig unkritisch seit Jahren übernommen und weitergegeben werden. Andererseits aber auch daran, dass wichtige Kriterien bei der Gestaltung von Anreizsystemen nicht richtig berücksichtigt werden.

IRRTÜMLICHE GLAUBENSSÄTZE RUND UMS GELD

Kommen wir als erstes zu den diversen Glaubenssätzen rund ums Geld. Spricht man über die Motivationskraft des Geldes, entwickelt sich die Diskussion auffallend oft in folgende Richtung: „Geld alleine macht doch auch nicht glücklich!“ Dass Geld alleine nicht ausreicht, wenn man keine Zeit hat, um es zu verbrauchen, keine Freunde, um es mit ihnen zu teilen, auch nicht die Gesundheit, um es überhaupt ausgeben zu können, ist keine neue Erkenntnis.



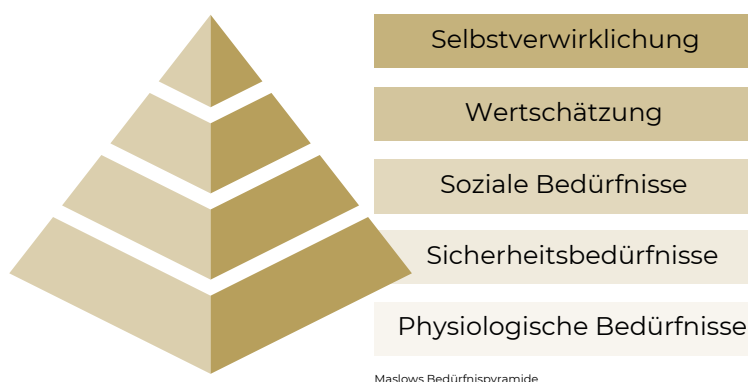
Geld stellt aber trotzdem einen der größten Antriebe dar, die Menschen zu bestimmten Handlungen bewegt. Zu guten, genauso wie zu schlechten Taten. Selbstverständlich gibt es neben dem Geld weitere wichtige Motivationsfaktoren in Unternehmen, die eine hohe Wirkung erzielen bzw. die in einem bestimmten Zusammenhang mit Geld zu sehen sind.

GELD IST KEIN MOTIVATOR?

„Geld ist kein Motivator“, wird auch gerne als ganz bequemer Glaubenssatz von Unternehmen verwendet. Warum? Weil gerade für Firmen diese Botschaft höchst erfreulich ist. Wenn Geld nicht motiviert, stellt sich die Frage, ob Mitarbeiter ordentlich bezahlt werden sollen, erst gar nicht. Eine ganz bequeme Selbstlüge!

Leider noch immer von vielen Unternehmern dankbar angewendet. Immer noch glauben einige wirklich, der Mensch ist nur intrinsisch motivierbar und Geld somit als Motivator verzichtbar. Verantwortlich dafür sind zwei Theorien aus der humanistischen Psychologie aus den 50er-Jahren. Die Zwei-Faktoren-Theorie von Frederick Herzberg und die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow. Auf der Suche nach dem wahren Menschen entscheiden sich beide dafür, dem Geld die Motivationsfähigkeit abzusprechen. Und dass, obwohl sie auf wissenschaftlich nicht

immer fundierte Forschung zurückgegriffen haben. Geld ist nicht nur Mittel zum Zweck. Das zu behaupten, ist leider realitätsfremd, denn Geld aktiviert das Belohnungszentrum im Gehirn. Wenn uns Geld in Aussicht gestellt wird, bekommen wir feuchte Augen. Die Vernunft ist dann meist ausgeschaltet, auch weil wir emotionale Wesen sind. Geld motiviert eben Menschen zu erfolgreichen und großartigen Taten genauso, wie zu schlechten und habgierigen Handlungen.

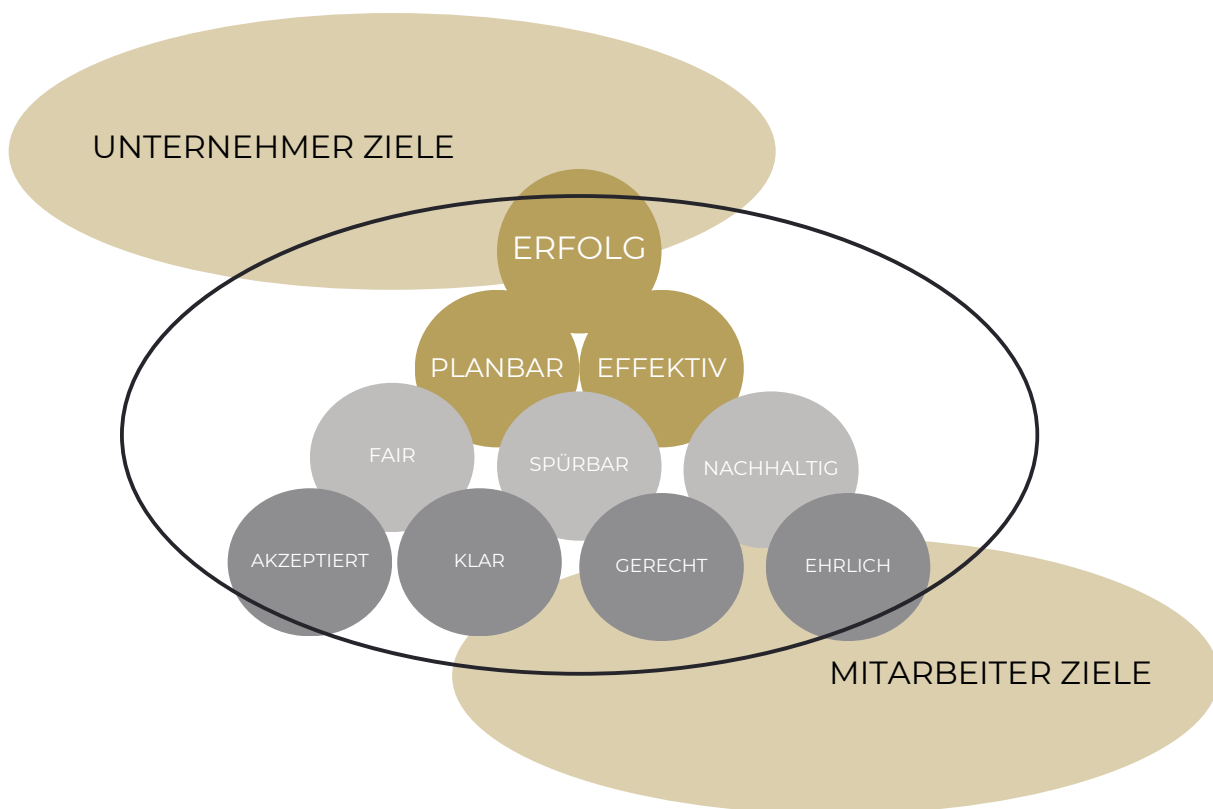


Maslows Bedürfnispyramide

UNTERNEHMENSZIELE VERSUS MITARBEITERZIELE

Kapitel 03

Naturgemäß sind die Ziele bei der Findung eines gemeinsamen Entlohnungssystems zwischen Unternehmern bzw. Führungskräften und Mitarbeitern unterschiedlich. Für Unternehmer steht der Erfolg, die Planbarkeit und die Effektivität an erster Stelle. Bei Mitarbeitern sind es naturgemäß andere Ziele: Gerechtigkeit, Fairness, Ehrlichkeit, Spürbarkeit und Transparenz zählen dabei zu den Favoriten.



Aber genau in der **Verbindung dieser unterschiedlichen Ziele** liegt der erste wichtige Grundsatz. Nur wenn diese Verbindung als Basis nachhaltig gelingt, wird ein erfolgreiches Vergütungssystem überhaupt erst möglich sein.

Dabei sind drei Grundsätze zu beachten:

- Keiner verdient weniger durch die Einführung als vorher (bei gleicher Leistung)
- Jeder Mitarbeiter hat Chancen
- Es muss wirtschaftlich sinnvoll sein

FREUDEGEFÄLLE - EIN GORDISCHER KNOTEN?

Kapitel 04

KENNEN SIE DAS
„FREUDEGEFÄLLE“ IN IHREM
UNTERNEHMEN?

Was bei der Leistungserbringung noch selbstverständlich ist, hört bei der Vergütung und bei Entlohnungssystemen meist auf: die Freude über einen gewonnenen Abschluss ist bei den unterschiedlichen Personen im Unternehmen, nicht immer gleich groß. Der Verkäufer freut sich über jeden neuen Abschluss und seine Provision. Die Innendienst-Mitarbeiter freuen sich weniger, weil sich meistens auch die Provision in Grenzen hält. Die Freude der Mitarbeiter im Lager oder in der Auslieferung ist noch geringer.

FRAGE: WER ERHÄLT IN
IHREM UNTERNEHMEN
NEBEN DEM AUSSENDIENST
NOCH EINEN
SPÜRBAREN ANREIZ, SICH
FÜRS GESCHÄFT
EINZUSETZEN?

Das „Freudegefälle“ bezeichnet jenen Zustand, wenn in einem Unternehmen viele Mitarbeiter für den Erfolg arbeiten, jedoch nur ausgewählte am Erfolg auch wirklich eine Freude haben und dies im Entlohnungssystem berücksichtigt wird. Für die meisten bedeutet der Unternehmenserfolg häufig nur mehr Arbeit.



WARUM "FREUDEGEFÄLLE"?

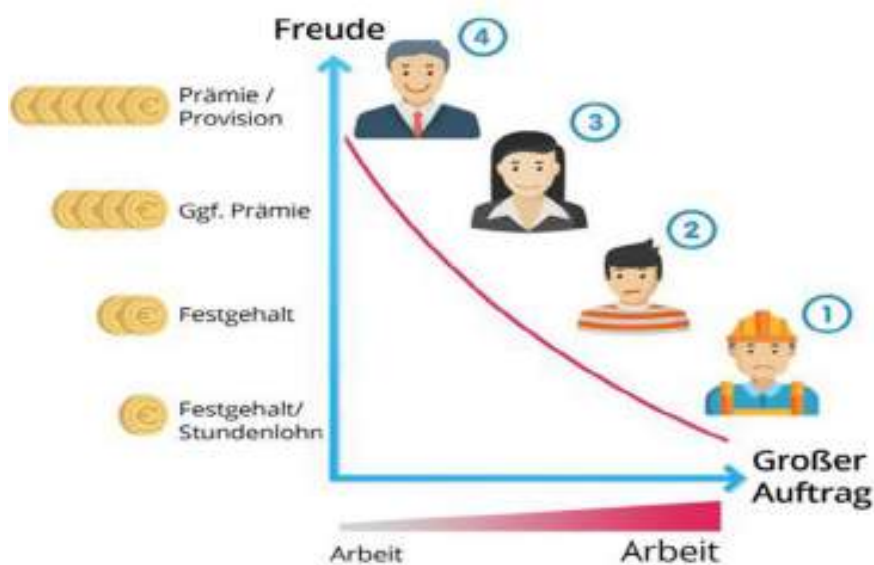
1. Der Verkäufer freut sich über den Auftrag und die damit verbundene Provision, den gewonnen finanziellen Spielraum und die Anerkennung.
2. Der Innendienst freut sich, wenn der Auftrag reibungslos durchläuft. Meist verursacht dieser Auftrag mehr Arbeit und keine finanzielle Beteiligung.
3. Der Lagerarbeiter freut sich, wenn die Ware fertig kommissioniert ist. Für ihn bedeutet es mehr Arbeit und auch keine finanzielle Beteiligung am variablen Entlohnungssystem.
4. Der LKW-Fahrer freut sich, wenn er die Ware endlich in den 6. Stock getragen hat. Mehr Arbeit bedeutet für ihn keine finanzielle Beteiligung.

FRAGE:

WIE SETZE ICH VARIABLE VERGÜTUNG FÜR BEREICHE JENSEITS DES VERKAUFS UM?

Diese Frage wird sehr häufig gestellt, da clevere Führungskräfte längst begriffen haben, dass Erfolg immer das Ergebnis von Vielen ist. Sicherlich ist der Vertrieb sehr wichtig und hat einen hohen Einfluss auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, doch wie bindet man Mitarbeiter wie z. B. das Lager und die Logistik in ein variables Vergütungs- bzw. Entlohnungssystem ein?

Ist es gerecht, dass zumeist nur der Vertrieb die Chance im Entlohnungssystem auf Mehrverdienst hat? Was ist mit dem Finanz- und Rechnungswesen oder dem Einkauf, wird hier nicht auch am Gewinn und Verlust eines Unternehmens entscheidend mitgewirkt?



ELIMINIEREN SIE DAS „FREUDEGEFÄLLE“ DURCH ERFOLGSBETEILIGUNG FÜR ALLE!

WIE REDUZIERE ICH DAS "FREUDEGEFÄLLE"?

Eine transparente Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter fördert nachweislich die Identifikation mit den Unternehmenszielen. Jedem Mitarbeiter (Verkauf, Innendienst, Logistik, Verwaltung) sind seine Einflussnahmen bewusst.

Erfolgreiche Vergütungs- und Entlohnungssysteme wirken genau auf diese individuellen Einflüsse.



FÜNF WICHTIGE TIPPS

1. Die Aussicht auf dynamische Gehaltsanpassungen bewirkt einfach mehr, als jährliche viel zu spät ausgezahlte Prämien!
2. Klarheit, Transparenz und Gerechtigkeit für alle sind wichtige Schlüsselkriterien für die Akzeptanz des Vergütungssystems! Subjektive Erfolgsbeteiligungen fördern die Ungerechtigkeit. Zahlen Sie lieber keine Prämien, als schlecht gemachte beim Entlohnungssystem.
3. Gute Vergütung garantiert jedem Mitarbeiter die nötige Sicherheit (Fixgehalt) die er braucht, setzt Teamkomponenten ein und bietet dem Unternehmer bei steigendem wie fallendem Geschäftsverlauf eine klare, das Unternehmen stärkende Strategie!
4. Nur wenn die Mitarbeiter so zusammenarbeiten, wie Zahnräder die passend ineinander greifen, wird der Teamgedanke aktiv gefördert.
5. Bei den meisten Anreizsystemen kommt die Teamarbeit viel zu kurz. Niemand stellt in Abrede, dass ein erfolgreicher Kundenabschluss oder eine langfristige Kundenbetreuung immer der Erfolg von mehreren Mitarbeitern ist. Die leistungsorientierte Vergütung findet zumeist nur als Motivator für den Außendienst statt. Ja, der Außendienst führt den Erstkontakt bzw. sät die Saat für den zukünftigen Verkaufserfolg. Der Innendienst unterstützt und schreibt den Auftrag, die Logistik liefert die Ware bzw. der Techniker führt die Leistung aus.

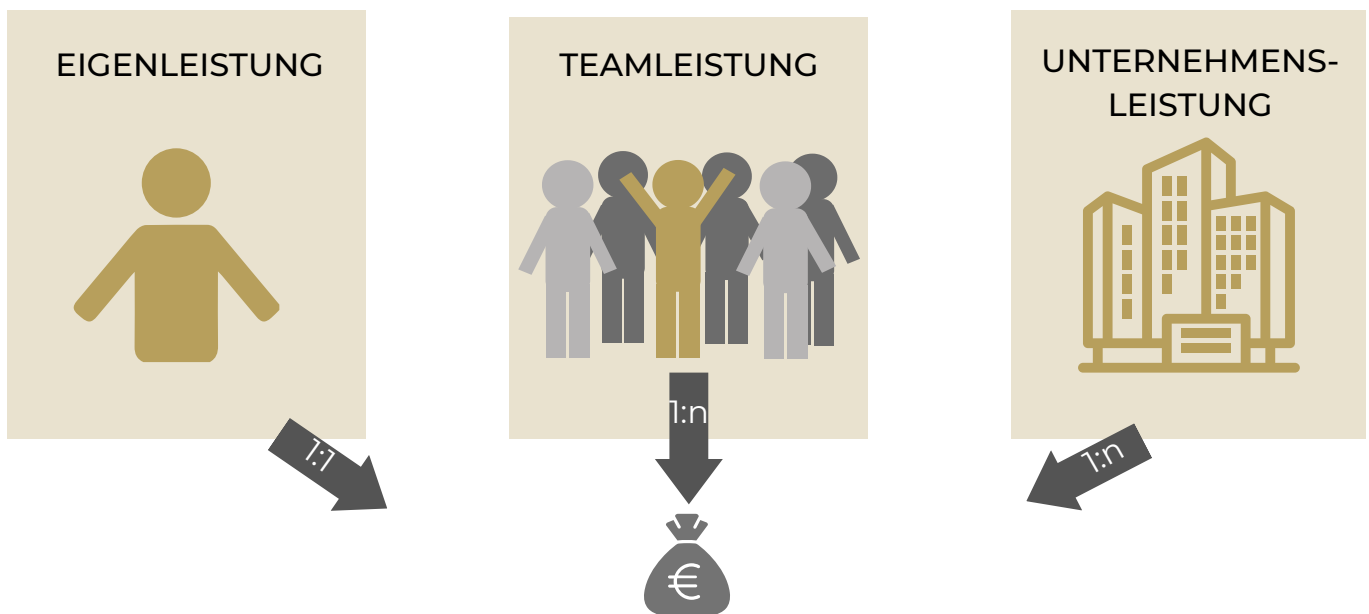
KURZUM – ES IST IMMER EIN TEAMSPIEL WELCHES FÜR DEN ERFOLG VERANTWORTLICH IST.

TEAMENTLOHNUNG GEHT VOR EINZELENTLOHNUNG

Die Leistung des Einzelnen ist nicht gleich der Erfolg der Gemeinschaft! Belohnen Sie einen Einzelnen im Unternehmen – schwächen Sie damit das Team. Der Starverkäufer ist der Hero, die Innendienst-Mitarbeiterin die Dumme. Dieses „Provisionsproblem“ hat eben damit zu tun, dass Menschen in den unterschiedlichsten Teams, Aufgaben und Prozessen eingebunden arbeiten. Damit wird es noch schwieriger, bereits vorhandene Einkommens-Differenzen auszugleichen.

Dieses in vielen Unternehmen vorherrschende „Freudegefälle“, führt durch Einzelprovisionen zu mehr Neid und schlägt sich in der Gesamt-Teambilanz negativ zu Buche.

**LEISTUNGSORIENTIERTE ENTLOHNUNG
WAR GESTERN –
ERFOLGSWIRKSAME VERGÜTUNG FÜR
TEAMS IST HEUTE UND MORGEN!**



EXKURS: WARUM SIND MANCHE TEAMS SO GUT?

*Warum sind manche Teams so gut? Warum arbeiten die Mitarbeiter dort so ausgezeichnet zusammen? Wie machen manche Unternehmen das? Haben die einfach nur die Besten der Besten im Unternehmen eingestellt? Oder ist es doch die zielführende Team-Entlohnung? Eine mögliche Antwort findet sich in einem Experiment, das ein Evolutionsbiologe an einer Universität in den USA, durchgeführt hat ... und zwar mit Hühnern.**

* Auszug aus einem Blogartikel von Förster & Kreuz

Die Produktivität von Geflügel kann man im Gegensatz zur Produktivität von Menschen ziemlich einfach messen. Nämlich mit Hilfe der Zahl an gelegten Eiern. Um festzustellen, was Hühner produktiver macht, wurde folgendes Experiment durchgeführt: Da Hühner immer in Gruppen leben, wurden zwei unterschiedliche Gruppen gebildet: In die erste Gruppe kamen die durchschnittlichen Hühner und in die zweite Gruppe die Superhühner, also jene, die am meisten Eier legten.

In der Gruppe der Superhühner pflanzten sich also nur die produktivsten Exemplare fort. Bei den Durchschnittshühnern hingegen gab es keine besondere Auswahl. Sie konnten sich unabhängig von ihrer Produktivität fortpflanzen.

Nach sechs Generationen an Hühnern ergab sich ein überraschendes Bild: Jene Gruppe mit den durchschnittlichen Hühnern war gesund, bestens gefedert und mit einer höheren Leistung im Vergleich zur ihrer vergleichbaren ersten Generation. Ganz anders sah es bei der Gruppe der Superhühner aus: Dort waren nur drei am Leben geblieben. Alle anderen haben sich in diversen Kämpfen zu Tode gepickt.

Die höhere Produktivität der Superhühner ging einher mit der Fähigkeit, sich gegen andere durchzusetzen. Die gezielte Selektion verstärkte die Aggression und das Konkurrenzverhalten dann noch einmal von Generation zu Generation.

Was bedeutet das nun auf den Verkauf umgelegt?

Wer als Superstar im Verkauf in einem ständigen Konkurrenzkampf lebt, setzt sich zwar auf individueller Ebene durch, schadet aber der Gruppe, dem Team als Ganzes.



In einer Entlohnungs-Kultur in der nur individuelle Höchstleistung gefördert werden und der Konkurrenzkampf angeheizt wird, entstehen dysfunktionale Teams, die nicht optimal zusammenarbeiten.

Meistens werden immer noch die Superstars an Verkäufern ausgewählt, eingestellt und besonders bonifiziert. Es gibt Rankings und jede Menge gezielt geschürten internen Wettbewerb. Oftmals zeigen sich nach einiger Zeit aber schlechte Ergebnisse. Sehr schnell heißt es dann: „die Zusammenarbeit muss sich verbessern!“

Bei den wirklich guten Teams wird nicht der interne Wettbewerb angefacht. Es wird besonders darauf geschaut, dass eine faire und transparente Team-Entlohnung die gemeinsamen Ziele fördert. Eben, Team-Entlohnung geht vor Individualleistung.

“Wir sind nur so
stark, wie wir vereint
sind und so schwach,
wie wir getrennt
sind.”



MIT EINER GEMEINSAMEN ERFOLGSWÄHRUNG AUF DER ÜBERHOLSPUR

Kapitel 05

Alle im Unternehmen, Unternehmer genauso wie Mitarbeiter, müssen sich auf eine gemeinsame „Erfolgswährung“ committen und auch ganz genau wissen wie diese zustande kommt. Nur wenn jeder Mitarbeiter weiß, wie er diese aktiv beeinflussen kann, wird er auch sein Verhalten danach ausrichten.

WAS IST NUN EINE GEMEINSAME ERFOLGSWÄHRUNG?

Die Bemessungsgrundlage ist der Erfolgsindikator - wir sagen, die Erfolgswährung eines Unternehmens. Es ist ratsam für jedes Vergütungsmodell eine eindeutige Grundausrichtung, eine starke quantitative Bemessungsgrundlage zu etablieren. Dass dies keinesfalls selbstverständlich ist, zeigen selbst Konzernbeispiele.

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 unserer Erfahrung nach „verständener Teil des Ganzen“ sein. Die Identifikation mit der Firma und letztendlich die Entscheidung des Einzelnen unternehmerisch zu denken, steigt mit dem Grad und mit dem Wissen über seine Erfolgsbeteiligung.



VERGÜTEN SIE NUR DAS, WAS DEM UNTERNEHMEN NÜTZT

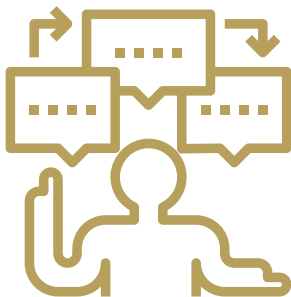


VS.



STELLEN SIE SICH BITTE FOLGENDE FRAGEN:

- Was sind Ihre unternehmerischen Herausforderungen? Welches übergeordnete Ziel sollen Ihre Mitarbeiter selbständig verfolgen?
- Wer ist alles an der Zielerreichung beteiligt (Individuum vs. Teams)?
- Welches Verhalten möchten Sie positiv verändern?



"ERFOLGREICH ZU SEIN, SETZT ZWEI DINGE VORAN: KLARE ZIELE UND DEN BRENNENDEN WUNSCH, SIE ZU ERREICHEN."
- JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

WIE SOLLTE ERFOLG GEMESSEN WERDEN?

Gute Vergütungssysteme können mit allen erdenklichen Bemessungsgrößen rechnen und diese als Anreiz einbinden. Idealerweise sollte es aus unserer Sicht ein **Deckungsbeitrag**, **Vertriebsdeckungsbeitrag**, **Rohertrag** oder **Bruttogewinn**, sein.

Für die Definition der Bemessungsgrundlage ein paar Praxistipps:

- Beachten Sie die Nachvollziehbarkeit und Einfachheit für jeden Mitarbeiter
- Bedenken Sie den fortlaufenden Pflegeaufwand. Best Practice: Verwenden Sie nur automatisierte per Knopfdruck verfügbare Daten.
- Vermeiden Sie subjektive Bewertungskriterien (management by objectives).
- **Definieren Sie eine für alle gültige Erfolgswährung in Ihrem Unternehmen!**



WAS WAR MEINE LEISTUNG?

BELOHNEN SIE DEN „ECHTEN MEHRERFOLG“

Entwickeln Sie ein Entlohnungssystem, bei dem echter Mehrerfolg in Bezug auf die Erfolgswährung belohnt wird. Warum? Weil es erst dann wirklich schwierig wird. Und genau dann muss der Anreiz groß genug sein, damit die Mitarbeiter die berühmte „Extrameile“ gehen.

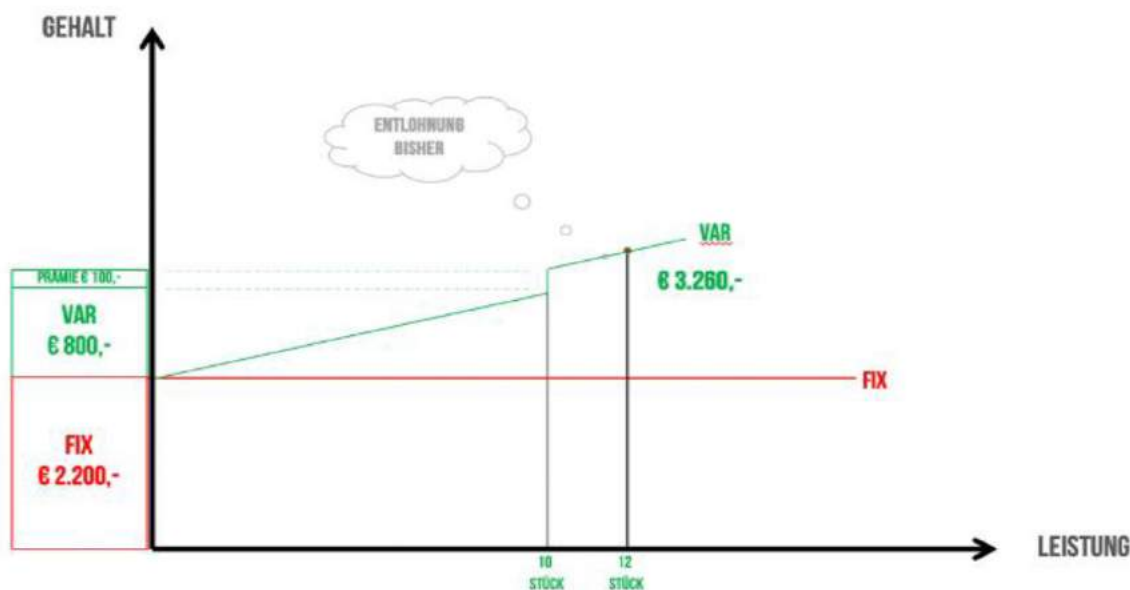
GERINGER HEBEL = GERINGER ANREIZ

Diesen echten Anreiz schaffen Sie nur, indem Sie den variablen Entgelt-Hebel möglichst steil stellen. Bei herkömmlichen Provisionssystemen gelingt das nicht, da der variable Hebel auf das Fixum aufsetzt.

Zahlen Sie keine Prämien und Boni

Sehr beliebt sind Jahresprämien oder Boni. Diese erzielen aber keine nachhaltige Wirkung in der Veränderung des Verhaltens, da sie zeitlich zu weit von der Leistung bzw. dem Mehrerfolg entfernt sind.

TYPISCHE ENTLOHNUNGSSITUATION

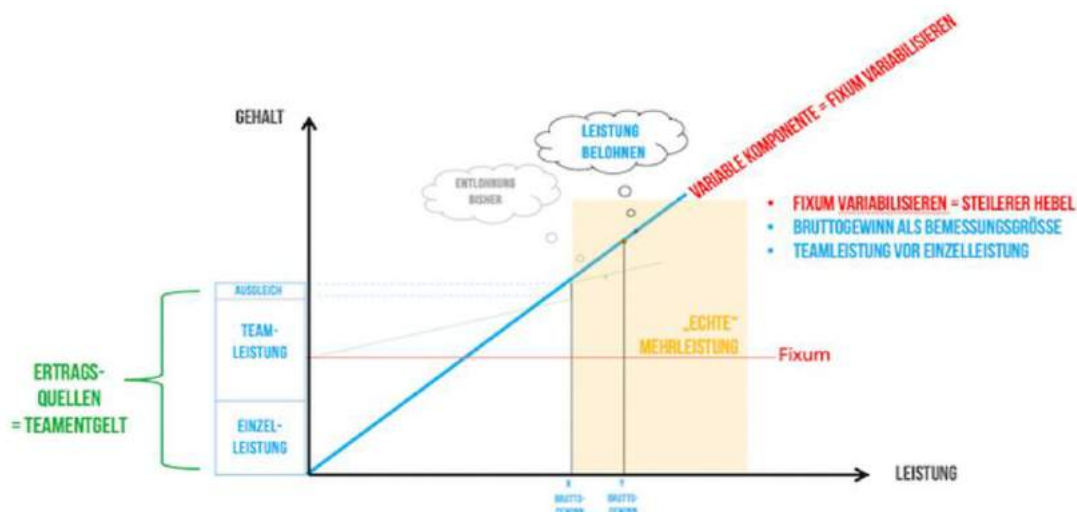


Studien zeigten, dass ein messbarer Effekt mit Geldanreizen bei der Mitarbeitermotivation nur dann wirklich zu sehen ist, wenn die Anreize mindestens 25 Prozent des jährlichen Bruttogehalts ausmachen. Gibt es weniger Geld, sind viele nicht extra motiviert und nicht bereit eine echte Mehrleistung zu erbringen.

VARIABILISIEREN SIE DAS FIXGEHALT!

Wenn Sie aber bereits das Fixum variabilisieren, dann wird der Hebel (wie in der Grafik dargestellt) wesentlich steiler und der Anreiz für echte Mehrleistung damit auch dementsprechend größer. Da Sie das Fixum aber auf jeden Fall auszahlen müssen, erfolgt die Variabilisierung virtuell, für den Mitarbeiter in der Software auf seinem virtuellen Konto, sichtbar und transparent. Wenn das Festgehalt z. B. nicht verdient wird, dann kommt der Mitarbeiter virtuell in ein Minus. Dieses muss er vor einer etwaigen Auszahlung (durch seinen Mehrerfolg) erst wieder ausgleichen.

ERFOLGSWIRKSAME ENTLOHNUNGSSITUATION

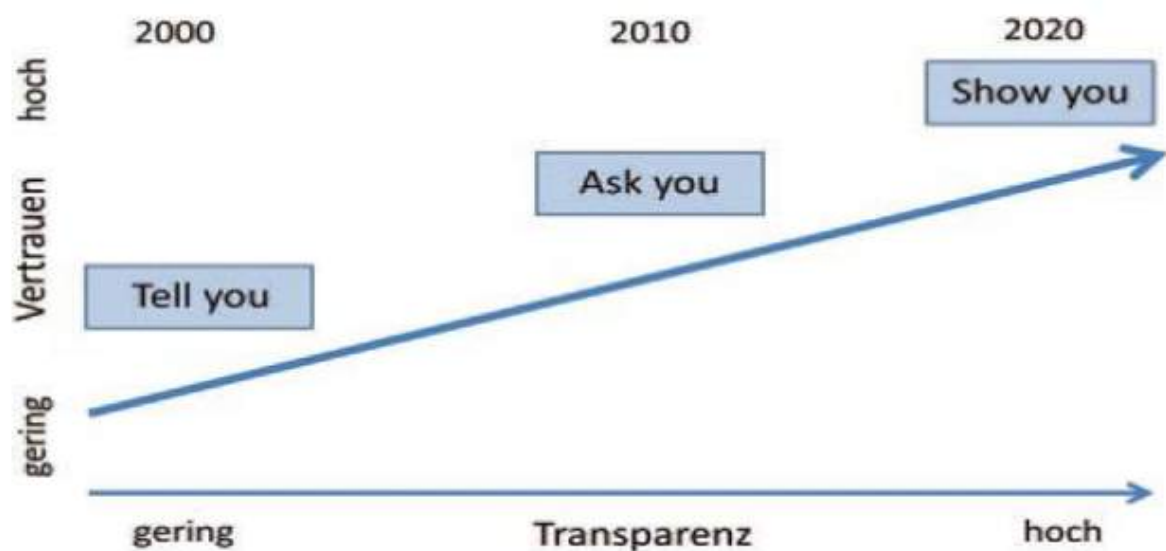




Kapitel 07

TRANSPARENZ ALS VORAUSSETZUNG FÜR MEHR ERFOLG

Nur wenn alle Mitarbeiter das erfolgswirksame Entlohnungssystem verstanden haben und wissen wie sie eine positive Veränderung in Bezug auf die Erfolgswährung herbeiführen können, dann wird ein Entlohnungssystem seinen Zweck erfüllen. Dafür ist es aber unbedingt notwendig, dass die Mitarbeiter jedes Monat exakt wissen: „Was war meine (unsere Team-)Leistung und was bekomme ich dafür!“



Mit Einführung eines **teambasierenden** und damit **ertragsorientierten** Entlohnungssystems werden von Seiten der Führungskräfte oft Befürchtungen dahingehend geäußert, dass ein ertragsorientiertes Vergütungssystem zu Preissenkungen führen könnte, da die Mitarbeiter jetzt Erkenntnisse über besser kalkulierte Produkte gewinnen würden und dann in Versuchung kämen, die entsprechenden Preise abzusenken. In Wirklichkeit geschieht aber genau das Gegenteil dadurch: Denn durch eine (befürchtete) Preissenkung würde der Mitarbeiter unmittelbar die Chance auf eine variable „Mehr-Vergütung“ reduzieren.

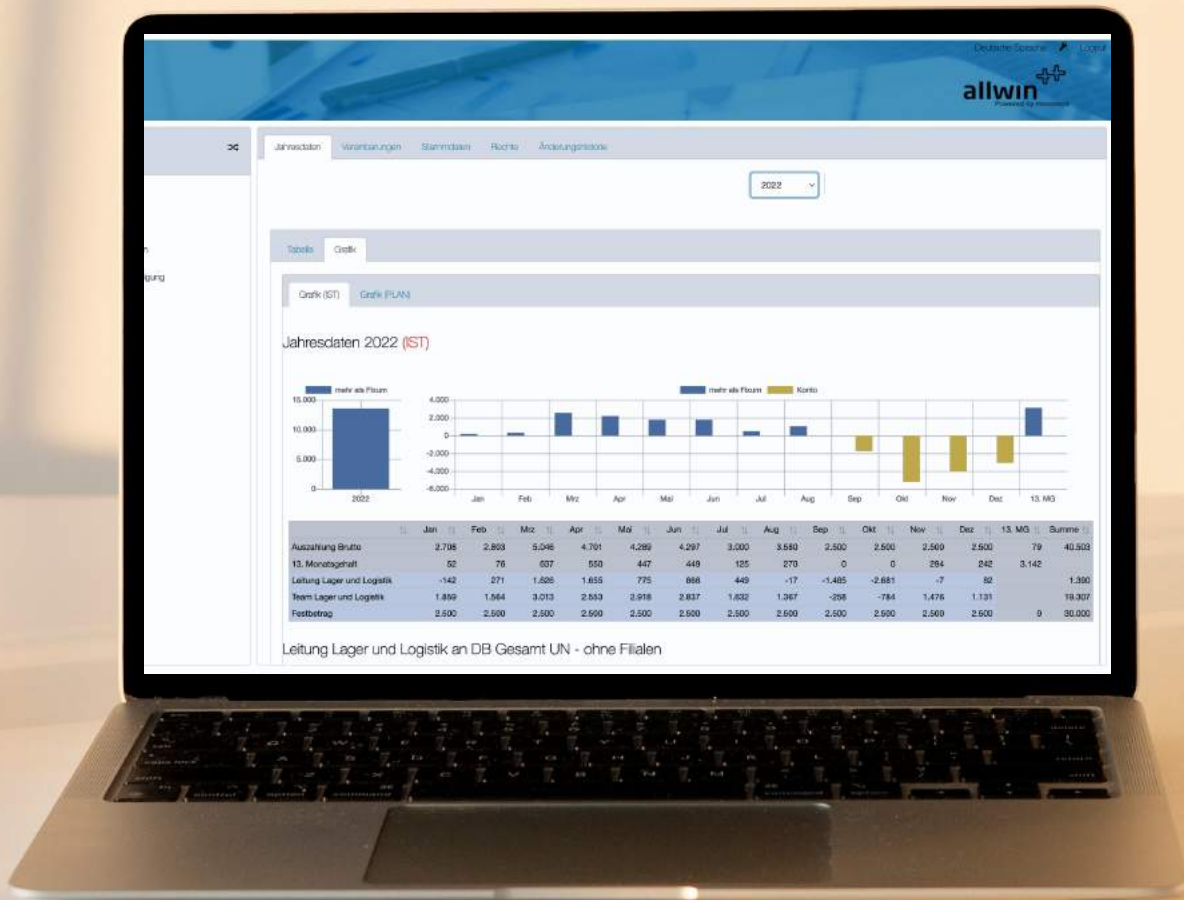
Festzuhalten ist, dass sich in einer Vergütung, die Deckungsbeiträge berücksichtigt, das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig ins Positive verändert. Diese Änderungen vollziehen sich in Richtung auf preisstabiles Verkaufen, auf die Forcierung der „richtigen“ Produkte und Kunden, sowie in Richtung auf Kostendämpfung. Damit verbessert sich natürlich zwangsläufig auch die Ertragssituation des Unternehmens. Dementsprechend berichten die Unternehmen, die auf eine ertragsorientierte Vergütung im Verkauf umgestiegen sind, davon, dass sich ihre Umsatzrentabilität wesentlich verbessert



Transparenz ist also eine wesentliche Voraussetzung für eine nachhaltige Verhaltensänderung der Mitarbeiter. Die Bereitstellung der notwendigen Daten für alle Mitarbeiter (gegebenenfalls mit einer notwendigen Einschulung) ist deshalb auch als eine Selbstverständlichkeit zu betrachten.



“Every business is a software business now.”



EINE SOFTWARE-LÖSUNG ALS MOTIVATIONS-BOOSTER

Kapitel 08

Ein effektives, planbares und vor allem transparentes Entlohnungssystem benötigt eine für alle Beteiligten, einfach bedienbare, cloudbasierende Softwarelösung.

Nur dadurch ist eine transparente, effiziente und effektive Abwicklung überhaupt erst möglich.

VIER VORAUSSETZUNGEN MUSS SO EINE SOFTWARE ERFÜLLEN:

1. SICHERE PLATTFORM

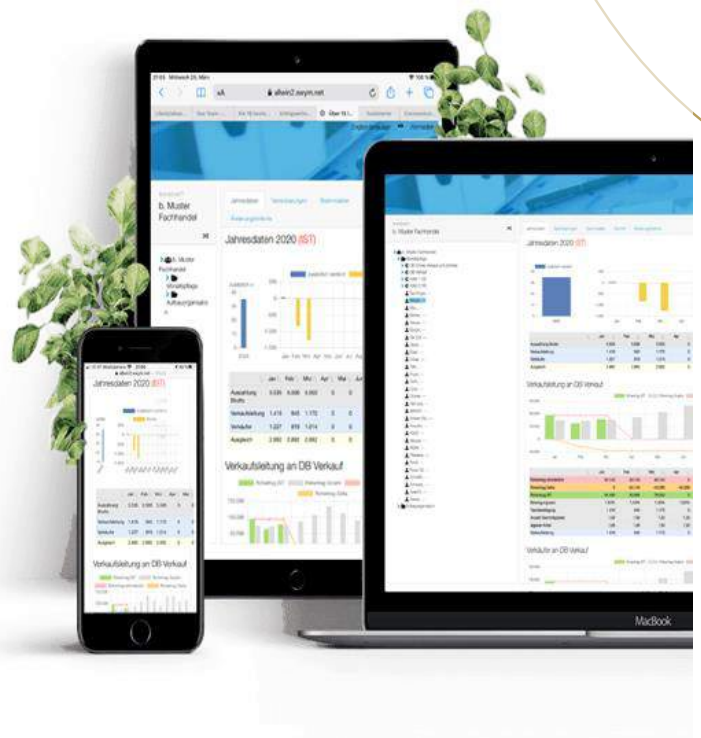
Eine cloudbasierende (dadurch ist die Unabhängigkeit gegeben) Softwarelösung muss mit maximalen Komfort, allen Kunden aus den unterschiedlichen Branchen, die höchsten Anforderungen an Datenschutz, sowie Daten- und Revisionssicherheit, garantieren.

2. EINFACH ZU BEDIENEN

So eine Software muss eine ausgezeichnete Usability besitzen, sodass jeder Mitarbeiter sich bestens darin zurechtfindet und einfach seine Entlohnung auf unterschiedlichen Endgeräten verfolgen kann.

3. TRANSPARENZ

Die Software als strategisches Führungswerkzeug, unterstützt ein frei definierbares Regelwerk, dass transparent und anspornend für alle Mitarbeiter sein muss.



4. FÜR ALLE MITARBEITER

Herkömmliche variable Entlohnungssysteme sind meist nur auf den Vertrieb ausgelegt. Ein erfolgreiche Software soll auch die Potenziale in allen anderen Abteilungen wecken.

Mit ALLWIN gibt es am Markt eine, für alle Branchen anpassbare, Software-Lösung!

Alle reden über Qualität. Das gilt auch für die Software.

Gute Softwarequalität ist jener Grad, in dem das System die gestellten Anforderungen und die Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer erfüllt. Das gilt ganz besonders für Entlohnungs-Software!

WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

Kapitel 09

1. EINBINDUNG VON VERKAUFSFREMDEN JOBROLLEN

Wie lassen sich die erwähnten Grundsätze auch auf andere Bereiche wie z.B. den Kundendienst oder die Verwaltung übertragen?

Nun, die Umsetzung ist einfach. Spiegeln Sie die gerade ausgeführten Gedanken (z. B. Verhaltensänderung muss spannend sein) auf einen Servicetechniker. Anstatt einen Techniker rein mit einem Fixgehalt (ich spreche oft auch darüber als „Tausch von Lebenszeit gegen Geld“) zu bezahlen, empfiehlt es sich, ihn stattdessen auf eine erfolgswirksame Bemessungsgrundlage zu eichen und ihn daran zu beteiligen.

Praktisch gesprochen: Jeder Stunde die der Techniker gegen ein Honorar beim Kunden leistet, liefert einen direkten Beitrag zum Rohergebnis. Genau daran sollte er beteiligt sein – und zwar so, dass es finanziell reizvoll ist. Für Verwaltungsmitarbeiter hat sich in der Praxis ein fester Beteiligungssatz von der Bemessungsgrundlage in Form einer Teambeteiligung bewährt. Denken Sie auch daran – Teilhabe ist für alle wichtig. Verwenden Sie aber nur Daten die Sie im Idealfall per Knopfdruck sowieso schon haben!

2. PRÜFUNG IHRES DERZEITIGEN VERGÜTUNGSSYSTEMS

Eine professionelle Vorgehensweise ist gekennzeichnet durch eine bewährte und wiederkehrende Methodik. Der erste Schritt den Sie tun sollten, ist Ihre heutige Situation zu analysieren und sich über Ihre Zielsetzung klar zu werden. Prüfen Sie Ihre derzeitige Vergütungs-
-methodik auf potenzielle Schwachstellen und stellen Sie diese gezielt ab. Der Lohn wird Ertragswachstum und eine bessere Teamarbeit sein.

Machen Sie einen ersten Test und bewerten Sie Ihr derzeit zum Einsatz kommendes Entlohnungssystem!

Tipp: Lassen Sie die Einschätzung von einem Ihrer Mitarbeiter oder Kollegen validieren. Die eigene Einschätzung ist immer subjektiv und kann nur durch unterschiedliche Sichtweisen erhärtet bzw. verifiziert werden.

Die Kriterien in der Grafik versehen Sie mit Punkten. Das Ergebnis zeigt Ihnen wo Sie derzeit stehen.

Kriterien	Bewertung	Punkte
Belohnungsintervall	• täglich bis jährlich	3 = täglich bis monatlich 2 = quartalsweise 0 = jährlich
Höhe Anreizhebel	• x% von Bemessungsgrundlage	0 <= 2% 2 > 2% <= 5% 3 > 5%
Flexibilität für Bemessungsgrundlage	• flexibel bis starr	1 = jährliche Anpassungen möglich 2 = unterjährige Anpassungen möglich 3 = monatliche Anpassungen möglich
Belohnungsbasis	• Individual-, Team- & Unternehmenserfolg	0 = nur Individualleistung 2 = Individual u. Teamleistungen 3 = Individual, Team- und Unternehmen
Transparenz und Einfachheit	• Online Einsicht vs. offline Gehaltsausdruck	0 = offline 2 = online per Smartphone, Tablet & PC
Objektivität & Nachvollziehbarkeit	• Nachvollziehbare Ziele • MA kann Ziele beeinflussen	0 = Zielerreichung wird subjektiv bewertet 2 = Zielerreichung ist objektiv automatisiert ermittelbar 3 = Zielerreichung ist objektiv messbar; jeder MA kennt Stellgrößen
Administrationsaufwand	• Zeit je Abrechnungsmodus	1 = Abrechnung für Firma dauert mehr als einen Arbeitstag 2 = Abrechnung geschieht binnen eines Tages 3 = Abrechnung dauert maximal eine Stunde
Revisionssicherheit	• Änderungen sind revisionssicher über Jahre nachvollziehbar dokumentiert.	0 = Basis erfolgt auf Microsoft Excel oder ähnlichen Tools 2 = System ist ausfallsicher und revisionssicher
		Maximal 22 Punkte
Bewertungsskala		20-22 Punkte: prima, so muss es sein 15-19 Punkte: erhebliches Verbesserungspotenzial < 15 Punkte: Ihr Vergütungsmodell ist nicht zeitgemäß

Sollten Sie weniger als 18 Punkte für Ihr heutiges Vergütungsmodell ermittelt haben, dann lohnt sich ein vertiefender Blick.

ANLEITUNG ZUR UMSETZUNG EINES ERTRAGSWIRKSAMEN ENTLOHNUNGSSYSTEMS

Kapitel 10

Wirksame Vergütung hilft, aus erfolgreichen Unternehmen noch erfolgreichere zu machen und stellt einen echten Ertrags-Booster dar. Erfolgreicher und Ertrags-Booster, weil durch eine zielgerichtete Team-Zusammenarbeit einfach mehr Ertrag erwirtschaftet wird. Mehr Ertrag stärkt das Unternehmen und ermöglicht wiederum, attraktivere Gehälter zu bezahlen. Und das verringert die Fluktuation und stärkt die Marke als Employer Brand.

Wenn Sie jetzt vielleicht denken: „Das kann nicht sein, meine Branche ist viel zu hart umkämpft, mehr Ertrag geht bei uns sicher nicht“, dann möchte ich Sie ermutigen, erste Handlungsschritte zu setzen. Tatsächlich sind alle Grundsätze, die ich in diesem E-Book erwähne, im wettbewerbsintensiven Umfeld des Handels entstanden. Ca. 70% unserer Kunden sind aus Branchen, die alle ihr Umfeld als wettbewerbsintensiv beschreiben.

Also, los geht's. Setzen Sie die ersten aktiven Schritte!



EINE ANLEITUNG IN ZEHN SCHRITTEN

1. SCHRITT:

Zu Beginn, auf Ihrem Weg zu einem neuen ertragswirksamen Entlohnungssystem ist es entscheidend, dass Sie festlegen, welche Bereiche (Verkauf, Innendienst, Service, Verwaltung, Produktion, Lager, Logistik, etc.) in das neue Entlohnungssystem einbezogen werden sollen. Auch die Personen und deren Rolle im Unternehmen (Führungskraft, Vollzeit, Teilzeit, Geringfügig, Lehrling) müssen festgelegt werden. Ich empfehle Lehrlinge und geringfügig Beschäftigte nicht mit einzubeziehen.

2. SCHRITT:

Nun entscheiden Sie sich für die gemeinsame Erfolgswährung. Welche Rahmenbedingungen (Basisjahr, Einführungszeitpunkt, etc.) und Berechnungen sind dabei zu berücksichtigen? Kann die Erfolgswährung auf Knopfdruck ermittelt werden? Sind diese fair und von den Mitarbeitern auch beeinflussbar? Können diese allen Mitarbeitern vertrauensvoll mitgeteilt werden?

3. SCHRITT:

Bestimmen Sie im 3. Schritt die Zielgehälter der Mitarbeiter bei einer zu erreichenden Höhe der jeweiligen Erfolgswährung. Zielgehalt ist dabei ein sogenannter Ausgleich, der die unterschiedlichen Fixgehälter berücksichtigt, zuzüglich des erreichten Teamentgelts im jeweiligen Monat. Das Fixgehalt der Mitarbeiter fungiert dabei als Sicherheits-Netz nach unten. Denn keiner sollte nur durch die Umstellung im Entlohnungssystem weniger verdienen.

4. SCHRITT:

Als nächstes erstellen Sie ein Funktionsorganigramms. Dabei ist es wichtig, mit Hilfe einer MindMap alle Ertragsquellen, Funktionen im Unternehmen, Jobrollen und Personen explizit darzustellen. Besonders darauf zu achten ist, dass die Zusammenarbeits-Struktur aller Mitarbeiter und Teams exakt in der MindMap zum Ausdruck kommt.

5. SCHRITT:

Dieses Funktionsorganigramm muss dann in ein **Ertragsstrom-Organigramm** umgewandelt werden. Damit werden die **Ertragsquellen** und **Ertragsströme** sichtbar. Spätestens jetzt ist es wichtig eine unterstützende Software beizuziehen.

6. SCHRITT:

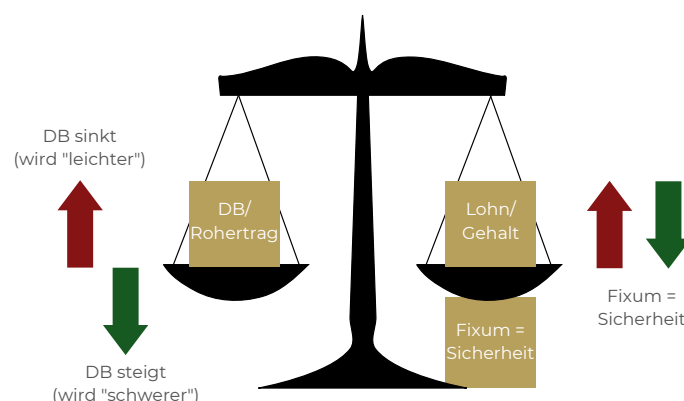
Jetzt entscheiden Sie, wieviel an Prozenten der Erfolgswährung, über einen von Ihnen definierten **Schwellenwert**, Sie bereit sind, an die Mitarbeiter auszuschütten. Über unterschiedliche Team- und Einzelschlüssel (müssen vorher festgelegt werden) verteilen Sie diesen Anteil auf die jeweiligen Funktionen und dann weiter auf die Jobrollen und Personen.

7. SCHRITT:

Im 7. Schritt prüfen Sie die Modelldaten und erstellen Teamanalysen, die Ihnen zeigen, wie sich die einzelnen Szenarien auf die Einkommen der Mitarbeiter auswirken. Nachdem Sie das System geprüft haben, befüllen Sie es mit Echtdateen. Auch hier prüfen Sie noch einmal final die Auswirkungen und Veränderungen.

ERFOLGSWAAGE

DIE SICHERHEIT FÜR DIE MITARBEITER



8. SCHRITT:

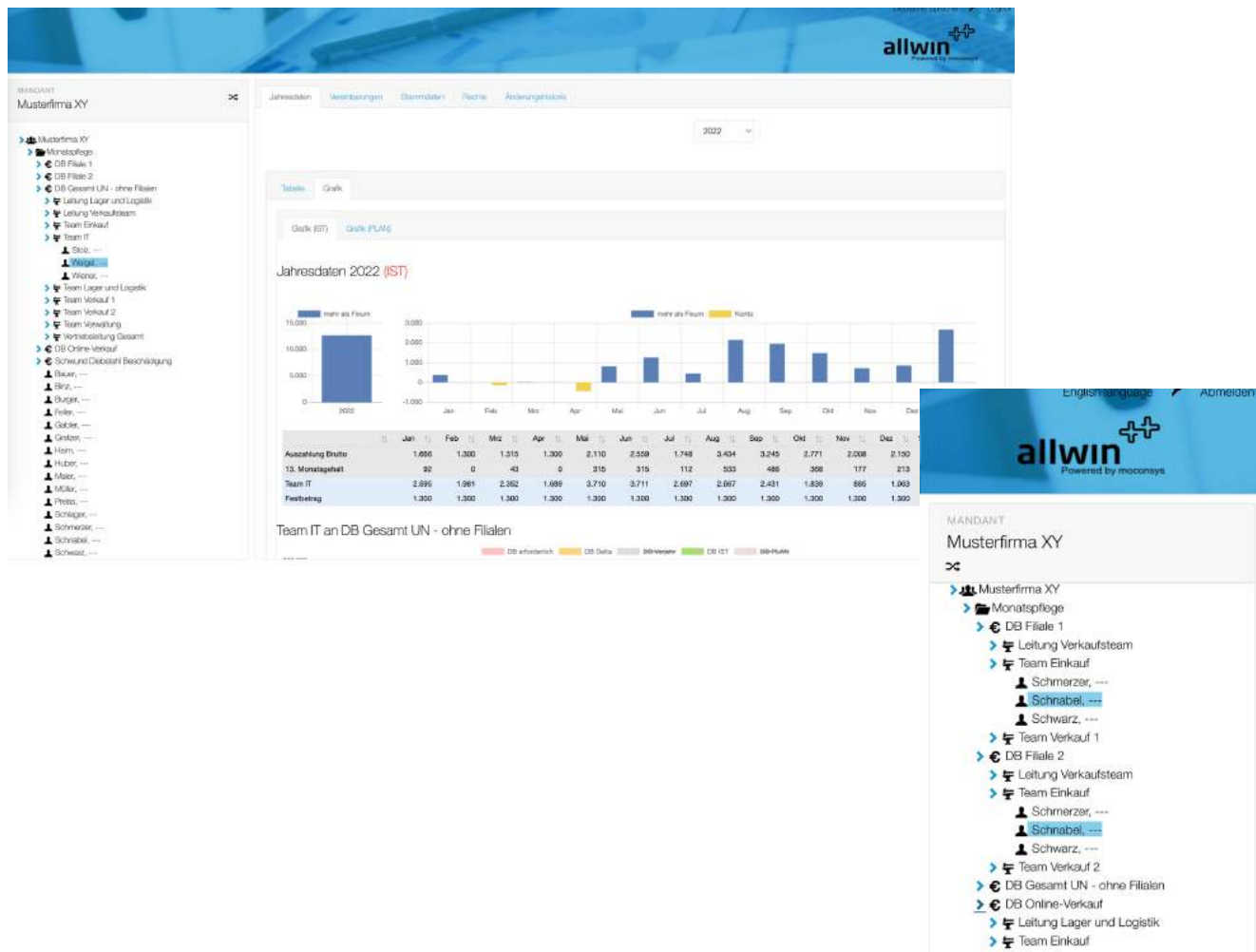
Der wichtigste Teil beginnt jetzt. Sie stellen Ihr neues Entlohnungskonzept den Mitarbeitern im Plenum vor. Es ist extrem wichtig, dass die Mitarbeiter die Methodik verstehen und wissen, wie sie die Erfolgswährung beeinflussen können. Nur dann kommt es zu einer gewünschten Verhaltensänderung.

9. SCHRITT:

In Einzelgesprächen stellen Sie sicher, dass jeder einzelne Mitarbeiter seine Leistung sieht und natürlich auch seine Entlohnung. In der Software können die Mitarbeiter, über Ihren passwortgeschützten Bereich, Einsicht in die für sie relevanten Daten nehmen. An Hand von Grafiken können dabei die Veränderungen in der Erfolgswährung und deren Auswirkungen dargestellt werden.

10. SCHRITT:

Im letzten Schritt möchte ich noch einmal auf die unbedingt notwendigen, laufenden Gespräche mit den Mitarbeitern eingehen. Nur wenn ein erfolgswirksames Entlohnungssystem permanent vom jeweiligen Vorgesetzten begleitet wird, kann es seine positive Wirkung voll zu Geltung bringen. Dabei ist es sehr wichtig, immer wieder auf die Beeinflussung des Mitarbeiters auf die jeweilige Ertragssituation hinzuweisen.



DANKE.

Ich hoffe, Ihnen mit diesem E-Book einen Einblick in eine Methodik gegeben zu haben, die es ermöglicht, den Ertrag jedes Unternehmens, mit Hilfe eines teambasierenden, ertragswirksamen Entlohnungssystems, den Erfolg im Unternehmen signifikant zu steigern.

Erfolg durch Vergütung ist planbar und von einer systematischen Vorgehensweise und bewährten Methodik gekennzeichnet. Wollen Sie mehr Rendite für Ihr Unternehmen, eine bessere Zusammenarbeit und damit Ihre Unternehmensattraktivität nachhaltig steigern? Dann gehen Sie den nächsten Schritt und setzen Sie sich gerne mit mir in Verbindung.

Ich freue mich, von Ihnen zu lesen oder zu hören.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!
Ihr Hans Bachinger



WERDEN SIE TEIL DER
MENSCHEN IM VERTRIEB - COMMUNITY:

LinkedIn: [Menschen im Vertrieb GmbH](#)

Facebook: [Menschen im Vertrieb](#)

Instagram: [@menschen_im_vertrieb](#)

KONTAKT:

Telefon: +43 (0) 664 5362212

+43 (0) 316 225079-0

Mail: h.b@menschen-im-vertrieb.at



MENSCHEN IM VERTRIEB
RECRUITING - TRAINING - VERGÜTUNG