

## VERGÜTUNG IN ZEITEN DER KOMPLEXITÄT

# Anreize für Mitarbeiter schaffen

Der erste Teil der Artikelreihe zeigt, wie das Autohaus seine eigene wirtschaftliche Situation durch eine konsequente Beteiligung der Mitarbeiter an ihrem eigenen Erfolg nachhaltig optimieren kann.

von Prof. Dr. Ralf Mertens

**W**er heute noch glaubt, dass eine Vergütungsregelung auf einen Bierdeckel passen muss, hat die Zeichen der Zeit verkannt. Die Voraussetzungen, als Autohändler ertragreich zu arbeiten, sind im letzten Jahrzehnt wesentlich komplexer geworden. Wer seine Mitarbeiter darauf ausrichten möchte, so zu handeln, wie es der Strategie des Autohauses entspricht, braucht ein modernes, mehrdimensionales Vergütungssystem. Nur so werden die Mitarbeiter alle Optionen nutzen, um nachhaltig Erträge zu generieren.

Willibrord Kramer, seit über 20 Jahren mit dem Thema Vergütung im Autohaus vertraut, sagt es plakativ seinen Kunden: „Kleben Sie an alle Hebel, mit denen die Mitarbeiter den Ertrag erhöhen können, Honig! Die fleißigen Bienen werden sofort darauf fliegen. Die Übrigen bleiben am Boden sitzen.“ Einer seiner Kunden berichtet von einem Verkäufer, der mit dem neuen Vergütungssystem „richtig abgegangen“

## LEITFRAGEN

- Welche Ziele habe ich für mein Unternehmen? (Zieldefinition)
- Wie kann ich diese Ziele erreichen? (Unternehmensstrategie)
- Wie können meine Mitarbeiter dazu beitragen?
- Wie lässt sich der Erfolg meiner Mitarbeiter messen?
- Wie kann ich die Mitarbeiter daran beteiligen?
- Wie kann ich die Prämierung in meine Prozesse integrieren?

sei. Der Verkäufer verdiene inzwischen 20.000 Euro brutto im Jahr mehr. Für den Händler kommt ein Vierfaches mehr heraus. Eine echte Win-Win-Situation.

Auch im Service haben sich die Rahmenbedingungen verändert. Qualifizierte

Mitarbeiter zu bekommen, ist sehr schwer geworden, diese zu halten noch schwieriger. Der Wettbewerb um gute Fachkräfte ist bei dem gegebenen Lohnniveau kaum zu gewinnen. Pauschale Lohnerhöhungen sind zudem bei den wegbrechenden Erträgen nicht umsetzbar. Auch im Service können nur intelligente Prämiensysteme, die die komplexen Zusammenhänge des After Sales berücksichtigen, diesen Spagat lösen.

## Höchste Transparenz geboten

Wenn die Komplexität unvermeidbar ist, müssen die Vergütungsregelungen so formuliert und die Vergütungssysteme so aufgebaut sein, dass den Mitarbeitern im Verkauf und Service höchste Transparenz geboten wird. Dabei müssen die Vereinbarungen in einer Zeit, in der immer mehr Streitigkeiten vor Gericht ausgetragen werden, so verfasst sein, dass sie einer rechtlichen Prüfung standhalten.

Wer die neuen Margen- und Bonusregelungen der Hersteller kennt, wird sich fra-

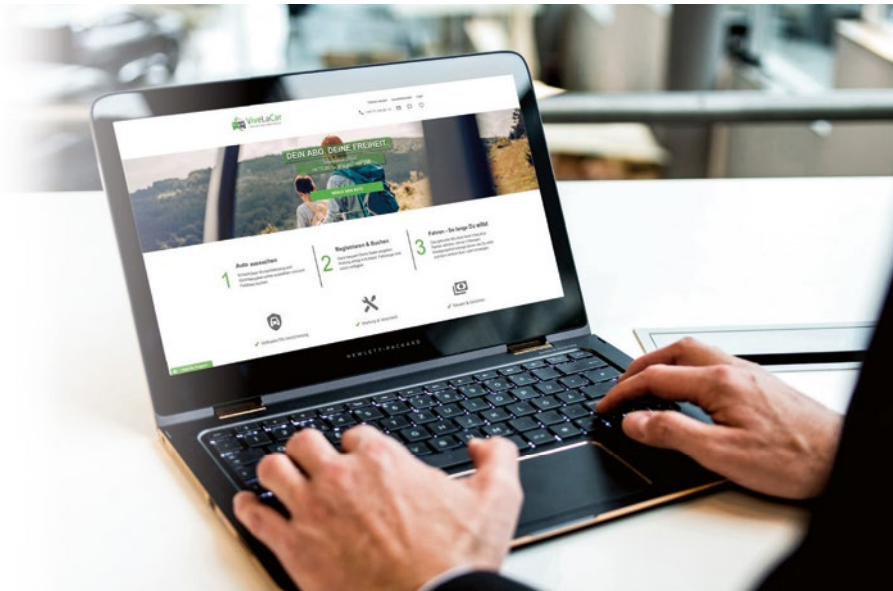
Foto: Prof. Dr. Ralf Mertens (Portrait), Picture-Factory – Fotolia (Gruppenbild)



## ERTRÄGE STATT STANDKOSTEN

Machen Sie Ihren Bestand im Auto Abo mobil.

**Werden Sie jetzt Abo-Partner!**





## VORAUSSETZUNGEN

Voraussetzungen für Vergütung in Zeiten der Komplexität:

- Kreativität, Teamarbeit und Kundenorientierung setzen eine Grundsicherheit voraus
- Man kann nur die Tätigkeiten leistungsorientiert entlohnen, die der Mitarbeiter unmittelbar beeinflussen kann
- Es muss eine realistische Chance bestehen, die Prämien zu erreichen
- Was man nicht messen kann, kann man nicht verändern
- Es bedarf einer sehr zeitnahen Erfassung und Belohnung der Leistungen
- Die Mitarbeiter erwarten eine sehr hohe Transparenz

gen, wie diese auf die Vereinbarungen mit den Verkäufern übertragen werden können. Wer die Erträge in der Werkstatt steigern möchte, um mit Prämien das Lohnniveau anzuheben, wird sich Gedanken darüber machen, wie er die gewünschte Wirkung nachhaltig erreichen kann.

### Mitarbeiter am Erfolg beteiligen

Die Lösung in beiden Fällen ist eine Frage der Unternehmensphilosophie: Die Mitarbeiter konsequent an dem Erfolg ihrer Handlungen zu beteiligen! Mitarbeiter, die eine normale Leistung erbringen, sollen eine anständige Vergütung erhalten. Gute Mitarbeiter sollen gutes Geld verdienen. Und außergewöhnliche Leistungsträger?

Mitarbeiterbeteiligung nicht einmal jährlich mit der Gießkanne, sondern als sehr zeitnahe Belohnung von guten, ertragerhöhenden Leistungen. Quartals- oder Jahresziele sind längst nicht so wirkungsvoll wie Monatsprämien in Verbindung mit einem verlässlichen Monitoring: Der Mitarbeiter muss immer sofort sehen können, ob heute ein guter oder ein schlechter Tag war.

Es sollte vermieden werden, eine Provisionierung oder Prämierung nur auf die Einzelleistung abzustellen. Wenn beispielsweise ein Verkäufer nur für seltene Spitzengeschäfte besonders prämiert wird, wird er diese Prämie gerne mitnehmen. Sein grundlegendes Verhalten wird er dadurch aber nicht nachhaltig ändern. Im Service führt die Prämierung einzelner Leistungsträger auch nie zu einer dauer-

haften Optimierung der Prozesse und der Zusammenarbeit.

Zielvorgaben mit monatlichen Vorgaben schaffen Monat für Monat neue Begeisterung. Analog führen praxisgerechte Teamlösungen zu einer spür- und messbaren Optimierung der Kommunikation und Zusammenarbeit. Vergütungsvereinbarungen sollten jährlich überprüft und bei Bedarf den geänderten Rahmenbedingungen angepasst werden, um die ideale Wirkung zu entfalten. Wo die Grundmargen fallen, sollte der Verkäufer umso mehr jede Chance nutzen, geringe Nachlässe zu realisieren und, wenn ihm das über den Monat hinweg gelingt, angemessen belohnt werden.

Er sollte auch systematisch an allen Boni beteiligt werden, die mit seiner aktiven Mithilfe erreicht werden. Dabei sollten die Regelungen so berechnet sein, dass der Händler nicht Gefahr läuft, mehr zu prämiieren, als er selbst, realistisch gese-

hen, erzielen kann. Dieses Risiko lässt sich mit einer qualifizierten Vergütungsberatung vermeiden.

Zu Beginn steht dabei die Erarbeitung einer Strategie für das Autohaus und für die Vergütung der Mitarbeiter. Nach der Bewertung möglicher Vergütungsmodelle sollte immer ein Szenario ausgearbeitet werden, in dem die Auswirkungen der Parameter für die Mitarbeiter und für das Autohaus dargestellt werden. Schließlich sollten die Vergütungsvereinbarungen so gut verständlich ausformuliert werden, dass jeder diese nachvollziehen und bei Bedarf nachrechnen kann.

Die Umsetzung komplexer Vergütungsregelungen sollte in Zeiten der Digitalisierung nicht mehr händisch erfolgen. Der Aufwand, unzählige Excel-Ausdrucke und Zettel in einer transparenten Abrechnung zusammenzuführen, ist nicht mehr zeitgemäß und widerspricht dem Grundsatz der Nachvollziehbarkeit. ■

## KURZFASSUNG

Es wird für den Automobilhandel zunehmend schwerer, Erträge zu erwirtschaften. Umso wichtiger ist es, für die Mitarbeiter im Verkauf und Service Anreize zu schaffen, nachhaltig ertragsorientiert zu arbeiten. Eine umfassende Unternehmensstrategie mit einem darauf abgestimmten mehrdimensionalen sowie fairem Vergütungssystem und einem wirkungsvollen Controlling legt den entsprechenden Grundstein für ein erfolgreiches Arbeiten aller Beteiligten.



Prof. Dr.  
Ralf Mertens  
Hochschule  
Stralsund  
[www.prof-mertens.de](http://www.prof-mertens.de)