

VERGÜTUNG IN ZEITEN DER KOMPLEXITÄT

Praxisorientiert und wirkungsvoll

Autohäuser profitieren davon, Mitarbeitergruppen individuell zu prämiieren, wenn sie den Hebel für mehr Ertrag umlegen und gleichzeitig den Teamgedanken fördern.

von Prof. Dr. Ralf Mertens

ARTIKELSERIE

Sie wollen mehr erfahren über Vergütung in Zeiten der Komplexität? Die ersten drei Folgen der Serie finden Sie in den Ausgaben **AUTOHAUS 11/2020** („Anreize für Mitarbeiter schaffen“), **AUTOHAUS 12/2020** („Bewährte Vergütungsmodelle im Verkauf“) und **AUTOHAUS 13/2020** („Bewährte Prämiensysteme im Aftersales“).

Die Umsetzung von motivierenden und ertragerhöhenden Provisions- und Prämienmodellen muss zur Strategie und zur Kultur des Autohauses passen. Es gibt jedoch keinen Grund, auf vereinfachte Modelle zurückzugreifen, weil befürchtet wird, dass die Mitarbeiter mit komplexeren Systemen überfordert sein könnten. Vielmehr sollten Modelle zur Anwendung kommen, die sich in ähnlicher Form schon bewährt haben und den komplexeren Anforderungen im Autohaus Rechnung tragen. Die Komplexität muss in Zeiten der Digitalisierung durch transparente Systeme und automatisierte Prozesse innerhalb der Vergütungssoftware abgefangen werden. Die Mitarbeiter sollen zeitnah sehen, wo sie stehen und welche Ansprüche sie schon erarbeitet haben.

Ein gutes Vergütungsmodell muss zeitnah wirksam sein und nachhaltig zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und zur aktiven Beteiligung an der Optimierung der Kommunikation und der Geschäftsprozesse im Autohaus beitragen. Manche der nachstehenden Modelle mögen im ersten Moment ungewöhnlich erscheinen, aber alle haben sich in der Praxis bewährt. Die Händler, die diese Modelle nutzen,

sind überzeugt, dass diese Form der Mitarbeiterbeteiligung zu einer nachhaltigen Ertragssteigerung beiträgt und ebenso dazu geführt hat, dass gerade die Bindung und das Engagement der leistungsfähigen Mitarbeiter deutlich gestiegen sind.

Ausreichende Grundsicherheit

Wichtige Voraussetzung für alle Modelle ist, dass sie auf einer fairen Basis aufbauen und so dem Mitarbeiter eine ausreichende Grundsicherheit bieten. Die Grundidee ist einfach: Ein Mitarbeiter, der eine – entsprechend seiner Qualifikation – vernünftige Arbeitsleistung erbringt, muss dafür angemessen entlohnt werden. Wer eine darüber hinausgehende Leistung abliefert, sollte auch mit einer entsprechend höheren Prämierung rechnen können. Wenn ein Mitarbeiter nachhaltig außergewöhnlich gute Ergebnisse einfährt, sollte er konsequenterweise dafür auch überdurchschnittlich entlohnt werden. Diese Mitarbeiter sollten nicht gezwungen sein, in die Industrie zu wechseln oder sich selbstständig zu machen, um eine ihrer Leistung entsprechend adäquate Entlohnung zu erhalten. Die Autohäuser können so Anreize setzen, herausragende Mitarbeiter langfristig zu halten – denn auch für sie sind solche Mitarbeiter ein echter Gewinn.

Während diese Gedanken in Bezug auf Automobilverkäufer allgemein auf Zustimmung stoßen, werden sie im Service oft argwöhnisch aufgenommen. Ich kann Ihnen versichern, dass mit den nachstehenden Modellen die Mitarbeiterzufriedenheit steigt, Teamarbeit gefördert wird und gleichzeitig Kundenzufriedenheit und -bindung nicht in Mitleidenschaft gezogen werden, sondern sich verbessern.



Alle prämierten Mitarbeiter sind an einer guten Beziehung zu den Kunden interessiert, weil sie sich bewusst sind, dass diese ihr Einkommen sichern.

Ohne solide Grundvergütung funktionieren Anreizmodelle nicht. Im Verkauf ist es üblich, die Vergütung mit einem Fixum und Garantievereinbarungen abzusichern. Analog kann im Service der angemessene Stundenlohn eine sichere Basis bieten. Moderne Vergütungsmodelle sollten immer so konzipiert sein, dass sie eine reale Chance bieten, mit guten Leistungen über diese Basis hinauszukommen, sonst sind sie wirkungslos.

Verrechnung der letzten drei Monate

Die Verrechnung von guten mit schlechten Monaten ist prinzipiell nicht unfair, darf jedoch nicht zu einer so schweren Bürde werden, dass diese dem Mitarbeiter zur Last wird und so die Motivation schwindet. Alle Verrechnungen, die den Zeitraum von drei Monaten überschreiten, münden eher in einer Demotivation.

Die Beschränkung der Verrechnung auf die letzten drei Monate führt im Verkauf zur messbaren Leistungssteigerung. Die gelegentlichen Abschreibungen der Vorschüsse in den ersten Monaten werden durch die kontinuierliche Leistung bis zum Ende des Jahres meist sicher ausgeglichen. Noch wichtiger ist dabei, wie Diplom-Psychologe Willibrord Kramer ausführte, die Wirkung auf die Verkäufer: Niemand möchte Almosenempfänger sein.

Im Service wird der gleiche Effekt erzielt. Die relevanten Leistungskennzahlen werden in einem Drei-Monatsschnitt ermittelt. So gleichen sich eventuelle Leistungsschwankungen und der Effekt von Verschiebungen



in der Fakturierung tendenziell aus. Auch hier sieht Kramer aufgrund seiner langjährigen Erfahrung einen interessanten psychologischen Effekt: Wenn ein Mechaniker es schafft, im Drei-Monatschnitt die Schwelle zur Prämierung zu erreichen, muss er schon stark in seiner Leistung nachlassen, um in dem Folgemonat leer auszugehen. Das schafft eine gute Ausgangsbasis, um in dem nachfolgenden Monat wieder eine gute Leistung zu erbringen.

Dynamische Zielvereinbarung

Das ist eine weitere interessante Erkenntnis: Mitarbeiter möchten leistungsorientiert vergütet werden, wünschen aber keine großen Schwankungen in ihrem Einkommen. Deshalb sollte den Mitarbeitern auch eingeräumt werden, die Auszahlungen zu nivellieren. Zu wissen, dass es ein guter Monat war, ist wichtiger, als das Geld in voller Höhe sofort auf dem Konto zu haben.

Mitarbeiter erachten einen Zeitraum von drei Monaten als überschaubar und fair für die Betrachtung der individuellen Leistung. Das gilt insbesondere auch für Zielvereinbarungen. Alle Vereinbarungen, die sich auf einen längeren Zeitraum beziehen, verlieren ihre motivierende Wirkung. Eine Zielvereinbarung entfaltet so lange ihre Wirkung, wie beim Mitarbeiter die Erwartung besteht, das Ziel erreichen zu können.

Nicht selten verlieren Verkäufer bei Jahreszielvereinbarungen im Service und Verkauf schon nach wenigen Monaten die Zuversicht und stellen ihre Bemühungen ein. Dieser Effekt kann durch eine dynamische Zielvereinbarung vermieden werden: Das Jahresziel wird in Monats- und Quartalsziele heruntergebrochen. Die Prämie

wird darüber aufgeteilt: In jedem Monat, in dem das Ziel erreicht wird, wird eine anteilige Prämie ausgeschüttet. Falls in einem Monat das Ziel nicht erreicht, aber das jeweilige Quartalsziel geschafft wird, kommt die Monatsprämie nachträglich zur Auszahlung dazu. Wer das Jahresziel erfüllt, erhält alle bis dahin nicht geflossenen Monatsprämien zuzüglich eines „Jackpots“.

Das Risiko, dass der Mitarbeiter bei einem solchen Modell in Laufe des Jahres Prämien kassiert, ohne letztlich sein Jahresziel zu erreichen, ist geringer zu bewerten als das Risiko, dass der Mitarbeiter schon nach vier Monaten die Flinte ins Korn wirft. Die Überlegung, die geleisteten Prämien Ende des Jahres wieder zurückzufordern, ist gewiss keine gute Idee. Nichts demotiviert stärker als nachträgliche Rückforderungen, die letztlich als Bestrafung wahrgenommen werden. Schon während der Laufzeit der Vereinbarung kann der Mitarbeiter sich nicht richtig auf die Prämie freuen, weil immer der Vorbehalt der Rückzahlung im Raum steht.

» Mitarbeiter möchten leistungsorientiert vergütet werden, wünschen aber keine großen Schwankungen in ihrem Einkommen. «

Festlegung von konkreten Bausteinen

Für die Festlegung von Bausteinen für die Provisionierung oder Prämierung kommt es immer auf folgende Kernfragen an:

1. Was ist die Strategie des Autohauses?
2. Welche Veränderungen stehen dazu in den einzelnen Bereichen an?
3. Wie kann der Mitarbeiter persönlich oder innerhalb des Teams dazu beitragen, die Strategie umzusetzen?
4. Welche Hebel kann der Mitarbeiter umlegen, um mehr Ertrag zu generieren?
5. Wie kann ein Vergütungsmodell dazu beitragen, das gewünschte Verhalten zu fördern?

Beispiel: GW-Verkäufer

Bei der Entlohnung von Gebrauchtwagenverkäufern treffe ich immer wieder auf Verträge, wonach der Verkäufer eine Bruttoertragsprovision erhält, obwohl er persönlich kaum Einfluss auf den Ertrag hat. Wenn überhaupt, ist eher der Einkäufer oder der Service, der effizient repariert,

dafür verantwortlich. Der Effekt der Bruttoertragsprovision ist häufig ein „Rosinenpicken“ in Bezug auf die ertragsstarken Fahrzeuge und die Vernachlässigung der Langsteher. Das Einzige, was der GW-Verkäufer in der Hand hat, ist, den Preisnachlass so gering wie möglich zu halten und keine weiteren Nachlässe zu gewähren. Das ist sein persönlicher Hebel, auf den Honig für die Verkäufer geklebt werden sollte. Ein Verkaufsleiter war von der Wirkung dieser Honig-Methode verblüfft: Er habe sich nie vorstellen können, dass erfahrene Verkäufer innerhalb von nur drei Wochen überhaupt keinen Nachlass mehr geben.

Belohnungen in Aussicht stellen

Gute Vergütungsmodelle beinhalten oft Bausteine, die den Mitarbeitern Belohnungen in Aussicht stellen, wenn ein bestimmtes Ergebnis erreicht wird. Für den Arbeitgeber besteht dabei das Risiko, dass letztlich das Ziel nicht bzw. nicht in voller Höhe erzielt wird.

Ganz extrem wirkt sich das bei den neuen Bonusregelungen mancher Hersteller aus: Die Boni für das Autohaus fließen nur dann, wenn eine gelegentlich sogar im Nachhinein definierte Stufe erreicht wird. Es gibt nur einen Weg, die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, in einer guten Bonusstufe zu landen: die Mitarbeiter zu motivieren und dafür zu belohnen, dass sie durch ihre Arbeit beste Voraussetzungen für die Bonuserreichung schaffen.

Dieses Risiko relativiert sich in der Praxis: Zum einen bleibt es immer ein unternehmerisches Risiko, in die Mitarbeiter zu investieren, und zum anderen wird der jeweilige Bonus ohne ein adäquates Prämiensystem sicherlich viel niedriger ausfallen. Ein Trost sollte dabei sein, dass üblicherweise höchstens 20 bis 25 Prozent der zu erwartenden Boni als Prämie ausgeschüttet werden. Wenn der Bonus niedriger ausfällt, bleibt meist immer noch ein zusätzlicher Ertrag übrig.

Längere Zeiträume bewerten

Bei der Prämierung von Verhaltensweisen wird oft schon eine einmalige positive Leistung prämiert. Das hat oft nicht die gewünschte Wirkung, weil die Prämie von dem Mitarbeiter als „Glück“ interpretiert und als „Mitnahmeeffekt“ dankbar angenommen wird, ohne eine nachhaltige Verhaltensänderung auszulösen.

Immer häufiger werden deshalb Vergütungsmodelle genutzt, in denen die Leis-

tung über einen Zeitraum von einem Monat bewertet und nur dann prämiert wird, wenn die jeweilige Kennzahl eine definierte Schwelle überschreitet. Der Verkäufer, dem es gelingt, über einen Zeitraum von einem Monat eine hohe Up-Selling-Quote, eine hohe Kundenloyalität oder auch eine hohe Connect-Quote zu erreichen, sollte für die guten Quoten belohnt werden.

In ganz besonderer Weise hat ein auf dem Gebiet der Vergütung erfahrener Geschäftsführer ein revolutionäres und sehr wirkungsvolles Performanceboard entwickelt. Die Verkäufer erhalten Vorgaben für die zu erreichende Stückzahl sowie für bis zu sieben verkaufsrelevante Kennzahlen und für die Preisstabilität. Aus der Kombination der erreichten Stückzahl und der erfüllten Kennzahlen wird monatlich die Leistungsstufe ermittelt: Blech, Bronze, Silber, Gold oder Platin. Die pauschale Fahrzeugprämierung ist dementsprechend von der Mindestprovision stufenweise bis zu einer wirklich hohen Umsatzprovision gestaffelt. Das System entwickelt derzeit in der Pilotphase eine enorm positive Dynamik.

» Im Service muss eine Balance zwischen der Prämierung der individuellen Leistung Einzelner und der Leistung des gesamten Teams gefunden werden. «

Balance von Mitarbeiter und Team

Im Service kann eine vergleichbare Entwicklung durch ein umfassendes Prämiensystem für alle Mitarbeitergruppen ausgelöst werden: Hierzu muss eine Balance zwischen der Prämierung der individuellen Leistung Einzelner und der Leistung des gesamten Teams gefunden werden. Wer warten will, bis ein Team insgesamt eine über die Erwartung hohe Performance liefert, muss oft ewig warten. Ein Prämiensystem, das dem individuellen Leistungsträger schon einen Prämienanteil zusichert und eine Teamprämie in Aussicht stellt, wenn das Team die Vorgabe erfüllt, wird von Anfang an sein Bestes geben und gleichzeitig dazu beitragen, dass seine Teammitglieder ihre Leistung verbessern.

Üblicherweise profitieren so alle von den Prämien. Eine durchschnittliche monatliche Prämie pro Mechaniker von 300 bis 400 Euro ist durchaus üblich, wobei ein Top-Mechaniker auch bis zu 1.000 Euro monatlich zusätzlich verdienen kann. Auf Wunsch kann immer ein Teil der individuellen Prämie in ein Topfsystem einfließen und über das Team verteilt werden. So profitieren alle und es kommt kein Neid auf.

Durch die Kopplung der Prämie an die nachhaltige Ertragsleistung besteht auf Unternehmerseite kein Risiko. Ein Serviceleiter, der seit zehn Jahren mit einem von Kramer konzipierten Modell arbeitet, ist stolz, dass die Prämiensumme über die Jahre immer weiter angestiegen ist. Der Inhaber würde sich nicht beklagen, weil sich die Ertragssituation im Service auch weiterhin überproportional verbessert hat. Schließlich führt diese Methode dazu, dass die betreffenden Mitarbeiter mehr Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen, sich aktiver in die Zusammenarbeit mit ihren Kollegen einbringen und von sich aus an der Optimierung von Geschäftsprozessen mitwirken. Das ist für mich eine echte Win-win-Situation. ■

STAFFELUNG DER UMSATZPROVISION IM PERFORMANCEBOARD					
Stufe	0	1	2	3	4
Status	Blech	Bronze	Silber	Gold	Platin
Provision	0,50 %	0,75 %	0,95 %	1,15 %	1,35 %

* Basis der Umsatzprovision ist der Nettoerlös

Beim Vergütungsmodell „Performanceboard“ errechnet sich monatlich die Leistungsstufe der Verkäufer aus der Kombination der erreichten Stückzahl und der erfüllten Kennzahlen.



Prof. Dr. Ralf Mertens
Hochschule Stralsund
www.profmertens.de

ViveLaCar

ERTRÄGE STATT STANDKOSTEN

Machen Sie Ihren Bestand im Auto Abo mobil.

Werden Sie jetzt Abo-Anbieter!

