

ZIELORIENTIERTE VERGÜTUNG: FALLSTUDIE

Doppelter Anreiz

Die ETO Nahrungsmittel, ein Unternehmen der Oetker-Gruppe, kehrt vom klassischen Provisionssystem ab und hat das Vergütungs- und Motivationssystem für alle Bezirksleiter im Direktvertrieb neu gestaltet. Das Ziel: doppelter Anreiz durch Grundgehaltsschance und Zielbonuschance.

VON ECKHARD GERLOFF, FRIEDRICH A. FRATSCHNER*

Bis zur Umstellung bestand für alle Mitarbeiter der ETO Nahrungsmittel ein Provisionsmodell, das überwiegend auf die Eigensteuerung der Mitarbeiter vertraute und den Vorgesetzten nur geringe Möglichkeiten gab, das Verhalten der Mitarbeiter zu steuern. Ein Problem, das überwiegend allen Provisionsmodellen innewohnt. Die Folge: faktisch berücksichtigte das System keine Honorierung von unterschiedlichen Fähigkeiten und Rollenausfüllungen der Mitarbeiter.

Vielmehr führt es – wie bei vielen anderen Unternehmen auch – unter dem Gesichtspunkt der Gleichbehandlung zu dem Zwang, Verkaufsbezirke mit vergleichbaren Umsatzpotenzialen zu bilden, unabhängig von geografischen oder strategischen Überlegungen des Unternehmens. Auch setzt das Entgeltssystem keine Anreize bei den Mitarbeitern, ihre Kompetenz langfristig zu entwickeln. Daneben verstärkte die monatliche Auszahlung der Provisionen zum Teil deutliche Umsatzschwankungen von Monat zu Monat. Die Ziele des neuen Vergütungssystems:

- Neben den kurzfristigen Anreizen soll das System die Möglichkeit bieten,

* DR. ECKHARD GERLOFF ist Geschäftsführer der ETO Nahrungsmittel Richard Graebener GmbH, Ettlingen; DR. FRIEDRICH A. FRATSCHNER ist geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung in Hamburg.

Leistungsträger zu binden und langfristig zu motivieren.

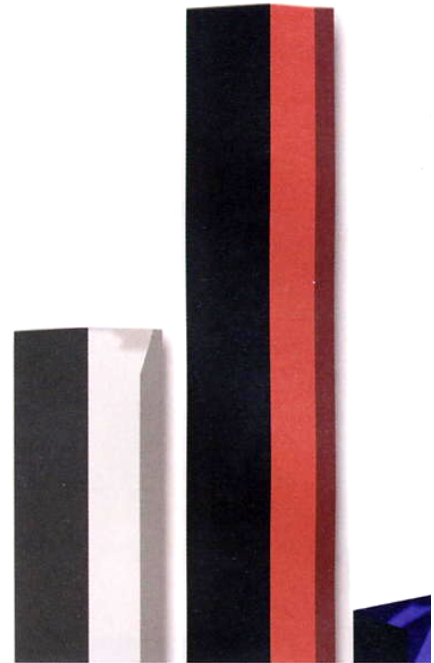
- Neben der reinen Verprovisionierung soll die Zielerreichung des Mitarbeiters im Rahmen einer je Region festgelegten Zielgröße in den Mittelpunkt gestellt werden.

- Neben dem Verkaufserfolg soll die Kompetenz des Mitarbeiters in die Vergütungsbestimmung mit einfließen.

Weiterhin sollten die Vertriebsplanung/-honorierung und die Planung des Unternehmens in Einklang gebracht werden, um Diskussionen über unterschiedliche Potenziale zu vermeiden und die Kräfte auf die jeweils optimale Ausschöpfung der jeweiligen Potenziale auszurichten. Dazu waren verschiedene Maßnahmen notwendig.

LEISTUNGSTRÄGER BINDEN UND LANGFRISTIG MOTIVIEREN.

1. Marktgerechtes Grundgehalt. Da alle Mitarbeiter in der TG 6 des ERTV-Ernährung eingruppiert waren und der Tarif somit eine für alle Mitarbeiter greifende Grundabsicherung ohne Differenzierung bildete, war es Ziel des Unternehmens, dem Mitarbeiter – neben der Honorierung von Verkaufserfolgen – einen Anreiz zur langfristigen Entwicklung von Kompetenz und Leistung über anrechenbare Zulagen zu geben. Erreicht wurde dies durch die Einführung eines marktgerechten Grundgehaltes, das von



Mitarbeiter zu Mitarbeiter kompetenzabhängig spreizt und nicht kollektiv auf das Tarifgehalt zurückfällt. Damit ermöglicht das Modell eine Honorierung von Kompetenzen (Teamarbeit, Bildung langfristiger Kundenbeziehungen, etc.) im Grundgehalt. Der Vorgesetzte kann so Fähigkeiten und Verhalten der Mitarbeiter langfristig entwickeln und steuern sowie Leistungsträger stärker binden.

Das neue Vergütungssystem bietet daneben durch die Einführung von Gehaltsbändern bereits im Grundgehalt eine erhöhte Flexibilität zur langfristigen Kompetenzhonorierung. Jeder der drei Kompetenzstufen (Kompetenzentwicklung, volle Kompetenzentfaltung, nachhaltige Spitzenkompetenz) entspricht ein Gehaltsband. Die Gehaltsbänder basieren dabei auf einem Grundgehalt, dessen Höhe sich aus der langfristig gezeigten Kompetenz ableitet, und honoriert Kompetenzzunahmen durch eine Steigerung des Grundgehaltes im jeweiligen Gehaltsband. Das sichert kompetente und leistungsfähige Mitarbeiter auf einem ge-



Nicht nur den Verkaufserfolg, sondern auch vorhandene fachliche und soziale Kompetenz belohnen.

genüber dem Tarif höheren Niveau ab, ohne neue Besitzstände aufzubauen.

Die Kompetenzbeurteilung erfolgt jährlich durch die einzelnen Vertriebsleiter anhand eines Kompetenzkataloges. Kriterien sind Marktkenntnis, kommunika-

**UNTERSCHIEDLICHE
KOMPETENZEN SCHON IM
GRUNDGEHALT HONORIERT.**

tive Kompetenz, Vertriebskompetenz, Flexibilität, Umgang mit dem Kunden, Produktkompetenz, Teamorientierung, Selbstorganisation und Zielorientierung. Nach der Beurteilung, die auf Basis der drei Beurteilungsstufen »Kompetenzanforderungen verfehlt«, »Kompetenzanforderungen erreicht« oder »Kompetenzanforderungen übertroffen« durch die zuständige Führungskraft vorgenommen wird, diskutieren die Vertriebsleiter der verschiedenen Vertriebsbereiche die Beurteilungen in getrennten Gremien. Anschließend werden Ausreißer und Fälle mit besonderer Ent-

wicklung in einem gemeinsamen Gremium noch einmal überprüft. Dieser Quervergleich ermöglicht eine ausgewogene Beurteilung aller Mitarbeiter.

Die individuellen Grundgehaltssteigerungen werden anschließend anhand einer Grundgehaltssteigerungs-Matrix abgeleitet. Die Matrix folgt dem Grundsatz, dass sich Mitarbeiter mit Top-Kompetenz und niedriger Lage im Band schneller entwickeln als Mitarbeiter, die schon im oberen Bereich des jeweiligen Bandes liegen. Die drei Soll-Grundgehaltbänder der Bezirksleiter haben jeweils eine Spreizung von einigen tausend Euro.

2. Veränderung im Bonusbereich. Da man dem Problem der unterschiedlichen Regionalpotenziale nicht durch Reorganisation der Gebiete begegnen konnte und wollte, wurde für jede Region ein spezifischer jährlicher Zielumsatz festgelegt, bei dessen Erreichung der Mitarbeiter einen für ihn attraktiven Zielbonus realisieren kann. So lassen sich Gebiete unabhängig vom jeweiligen Umsatzpotenzial bilden und das System ist

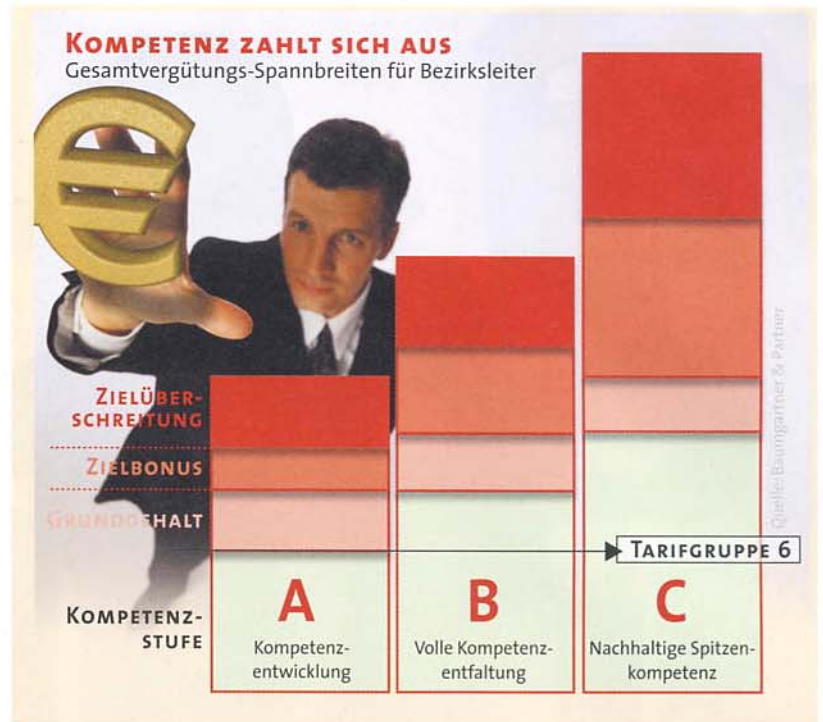
schwerer zu manipulieren. Außerdem verknüpft dieser Ansatz die Umsatzplanung des Unternehmens mit der Vertriebsplanung und der Regionalplanung.

Das Bonussystem gibt somit den Spielraum, Top-Leistungen zu honorieren, es bietet den Bezirksleitern die Möglichkeit, attraktive Einkommenspotenziale zu generieren und es lässt es zu, langfristig auch weitere Faktoren (Anzahl kaufender Kunden, Distributionsquote, usw.) zu berücksichtigen.

KOPPELUNG VON ZIELBONUS UND GRUNDGEHALT.

2.1. Das Bonussystem. Im Bonussystem findet eine prozentuale und gestaffelte Koppelung von Zielbonus und Grundgehalt statt. Dabei wird je Kompetenzstufe ein Zielbonus in Prozent der Grundbezüge definiert. Mit steigender Kompetenzstufe steigt dabei auch der in Aussicht gestellte Zielbo-

- Doppelter Anreiz durch Grundgehaltschance und Zielbonuschance.
- Drei Grundgehaltsbänder mit steigendem Zielbonusanteil binden Leistungsträger an das Unternehmen.
- Einbeziehung der Zielorientierung beseitigt die Mängel klassischer Provisionssysteme.
- Mehr Steuerungs- und Eingriffsmöglichkeiten für Führungskräfte.
- Einbeziehen mehrdimensionaler und nicht quantifizierbarer Ziele in das Honorierungssystem.
- Abkehr von der monatlichen Auszahlung, Einführung eines jährlichen Bonustopfes reduziert Manipulationsspielräume.
- Klare Zielorientierung (100 Prozent Zielerreichungsgrad); die Steuerung des Systems wird nicht dem Mitarbeiter überlassen.



Vergütung bei der ETO Nahrungsmittel Gehaltsband für jede Kompetenzstufe.

nus überproportional. Mitarbeiter erhalten so einen doppelten Anreiz zur langfristigen Steigerung ihrer Kompetenz, da sie dadurch nicht nur ihr Grundgehalt, sondern auch ihr Bonuspotenzial steigern können. Daneben werden Mitarbeitern von Anfang an attraktive Vergütungspotenziale transparent gemacht. Sie müssen nicht warten, dass Gebiete reorganisiert werden, um ein höheres Gehalt zu realisieren.

2.2. Ausgestaltung der variablen Vergütung. Zur Anwendung kommt ein Zielbonussystem, bei dem je Region und Mitarbeiter ein Bonus formuliert wird, der bei 100prozentiger Zielerreichung zur Auszahlung kommt. Je nach Leistung des Mitarbeiters kann dieser Bonus über- oder unterschritten werden. Ein Überschreiten wird mit dem Faktor 2 »gedeckt«. Umsätze unter einem definierten Schwellenwert werden nicht honoriert, da diese durch das Grundgehalt bereits abgedeckt sind. Das gezahlte Grundgehalt wird so mit einer Leistungserwartung verknüpft.

2.3. Faktoren der Bonusbestimmung. Der Bonus leitet sich aus dem Zielerreichungsgrad im Vierteljahr/Gesamtjahr ab. Dabei werden Kriterien wie zum Beispiel der Gesamtumsatz, die Artikel pro

Kunde, der Umsatz pro Kunde beziehungsweise der Bestand kaufender Kunden mit berücksichtigt. Als Orientierungshilfe dienen die Ergebnisse des Vorjahres. Die individuellen Ziele aus der Zielvereinbarung werden mit 80 Prozent bewertet. 20 Prozent des Bonus werden an dem Erreichen von Markt-Teamzielen jeweils auf der Verkaufsführer-Ebene abhängen.

BONUS AUF INDIVIDUELLE UND AUF TEAMBEZOGENE ZIELERREICHUNG.

2.4. Bonusermittlung und -auszahlung. Der Bonus ermittelt sich aus einer additiven Verknüpfung von individuellem und teambezogenem Zielerreichungsgrad. Die jeweilige Zielerreichung wird monatlich dokumentiert, der Bonus vierteljährlich ausgeschüttet. Ausgezahlt werden jeweils 80 Prozent der im Quartal erreichten Bonussumme, die verbleibenden 20 Prozent in einen Bonustopf überführt. Der auf Jahressicht (Zielerreichung auf Jahresbasis) dem Mitarbeiter zustehende Bonus wird mit den bereits ausgeschütteten Bonusteilen (gegebenenfalls auch zu Lasten des Bonustopfes) verrechnet.