

## Führung durch Zielvereinbarung *nicht durch Umsatzschinderei!*

Die Führung von Mitarbeitenden ist nicht immer eine Aufgabe die mit grossem Lob goutiert wird, gerade in wirtschaftlich anspruchsvollen Zeiten. Warum eigentlich? Die Qualität der Führung in einer Unternehmung ist oftmals eine Kulturfrage, die „top down“ umgesetzt und gelebt wird. Leider verstehen nicht alle dasselbe unter Führung und so sind Unterschiede sichtlich spürbar; und man wird es nicht glauben, der aufmerksame Kunde wird es bemerken. Warum? Kennen Sie bekannte Discounter; mit Sicherheit! Mit Sicherheit wissen Sie auch, dass diese Verkäufer ihren Lohn zu einem grossen Teil durch Provisionen verdienen, bis 80%! Und, sie verdienen oft gutes Geld dabei was auch absolut legitim ist, sie tragen in einer gewissen Art auch das „Unternehmerrisiko“ und das obschon sie eigentlich nur einfache Angestellte sind. Und wenn Sie als Kunde dann noch etwas genauer hinschauen, werden Sie in einigen Fällen sogar eine Konkurrenzsituation zwischen den Mitarbeitenden feststellen. Als Kunde habe ich persönlich schon heikle Situationen miterlebt. Wie ist Ihre Meinung? Wie werden diese Mitarbeitenden geführt; welche persönlichen Ziele haben sie? Das Verhalten von Mitarbeitenden wird bis in die oberste Führungsebene durch die Unternehmenskultur beeinflusst. Dies wiederum hängt oft stark mit der Positionierung der Unternehmung und deren Produkte zusammen. Eine Unternehmung die hochwertige Produkte im oberen Preissegment anbietet, wird mehr Wert auf die Qualität der Beratung sowie der gesamten Auftragsabwicklung legen, hier stehen in der Regel die qualitativen Ziele der Mitarbeitenden im Vordergrund.

Im Vertrieb sind persönliche Zielvereinbarungen für die Mitarbeitenden in der Regel lohnwirksam. Je nach Lohnsystem kann dies die monatliche Lohnauszahlung beeinflussen, oder auch ein Bonus-Malus-System die eine jährliche Prämie zur Folge hat. Grundlegend bei der persönlichen Zielvereinbarung ist, dass mit dem Mitarbeitenden **realistische und erreichbare Ziele** vereinbart werden. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Mitarbeitender stellt bereits im März fest, dass er im laufenden Rechnungsjahr keine realistischen Chancen mehr hat seine persönlichen Ziele zu erreichen und somit auch seine Prämie. Wo liegen da noch persönliche Anreize, im Sinne der Unternehmung überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen?

Selbstverständlich existieren auch Zielkonflikte wenn es um die Festlegung von Um- und Absatzziele geht die von Unternehmen erreicht werden müssen, obschon diese längst nicht mehr realistisch sind. Es wäre natürlich auch falsch, wenn persönliche Zielvorgaben nicht mit denen der Unternehmung korrespondieren. Auf der anderen Seite leisten viele Mitarbeitende gerade in umsatzschwachen Zeiten einen überdurchschnittlichen Einsatz, dies obschon sie letztendlich aufgrund der sinkenden Nachfrage das Umsatzziel nicht erreichen werden. Der Einfluss eines noch so guten Verkäufers ist bei sinkender Kaufkraft irgendwann begrenzt. Warum sollten gerade solche Verkaufsmitarbeitende, obschon sie mehr Einsatz erbringen, dafür mit weniger Lohn gebüsst werden resp. keine oder weniger Prämie erhalten?

Sie sehen mit Sicherheit den Konflikt und die daraus entstehenden Diskussionen! Ein variables Lohnsystem mit verschiedenen Zielkomponenten bietet hier einen guten Lösungsansatz. Wenn persönliche Zielvorgaben in verschiedene Teilziele unterteilt werden besteht die Möglichkeit, dass leistungsstarke Mitarbeitende auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten zwar das Umsatzziel verfehlen können, jedoch andere Teilziele erreichen oder sogar übertreffen werden. Die Erreichungsgrade einzelner Teilziele können gegen oben sowie auch gegen unten begrenzt werden. Auf diese Weise setzen sich die variablen Lohnanteile aus verschiedenen Leistungskomponenten zusammen, und die Erreichung des Ziellohnes wird realistisch, was sich mit Sicherheit auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirken wird.

Ein solches Lohnsystem sollte als **wertvolles Führungsinstrument** verstanden und eingesetzt werden. Möchten Sie beispielsweise dass die Mitarbeitenden mehr Kunden besuchen, oder muss die Pflege der Verkaufsdokumentation (Prospekte, technische Datenblätter, Preislisten, Visitenkarten etc.) beim Kunden verbessert werden? Formulieren Sie solche Vorgaben in Teilziele, und gewichten Sie diese nach Prioritäten im Verhältnis zur erreichenden Prämie. Wichtig dabei ist, dass diese Ziele gemeinsam mit den Mitarbeitenden festgelegt und vereinbart werden. Ein persönliches Ziel das von den Mitarbeitenden nicht getragen werden kann, ist wertlos!

#### Beispiel einer Zielvereinbarung

Zielvereinbarung für 2010 für: Hans Muster							
Die Prämie wird durch eine obere und untere Begrenzung fixiert:							
Ziel-Prämie bei Zielerreichung von:		100% = Sfr. 18'000.-					
Obere Begrenzung:		200% = Sfr. 36'000.-					
Untere Begrenzung:		30% = Sfr. 5'400.-					
Zielkomponente	Gew.	Sollwert	Minimum Prämie	Maximum Prämie	Istwert	Ergebnis	Bemerkung
Umsatz gesamtes Verkaufsgebiet in Tsd. Sfr.	20%	500	1'080.-	7'200.-	250	1'800.-	<b>Ziel:</b> Beteiligung am gesamten Erfolg.
Umsatz eigenes Verkaufsgebiet in Tsd. Sfr.	30%	200	1'620.-	10'800.-	170	4'590.-	<b>Ziel:</b> Erreichung der persönlichen Ziele.
Anzahl bestehender Kunden besucht und dokumentiert	20%	250	1'080.-	7'200.-	300	4'320.-	<b>Ziel:</b> Nachhaltige Kundenbetreuung.
Anzahl Neukunden besucht und dokumentiert	20%	60	1'080.-	7'200.-	70	4'200.-	<b>Ziel:</b> Umsetzung des Wachstumszieles.
Anzahl durchgeführte Kundenevents	10%	6	540.-	3'600.-	6	1'800.-	<b>Ziel:</b> Kundenbindung
<b>Total Prämienentschädigung</b>						<b>16'710.-</b>	<b>Zielerreichung: 92.83%</b>

Wie bereits erwähnt, handelt es sich hier um eines von vielen möglichen Beispielen. Wesentlich erscheint dabei die Gewichtung der persönlichen Teilziele, verknüpft mit einem lohnwirksamen Prämiensystem. Die Auswertung der Teilziele soll jedoch nicht nur der Lohn- und Prämienausschüttung dienen, sie sollte vielmehr auch Grundlage für das jährlich durchgeführte Mitarbeiter-Gespräch sein. Durch die Vereinbarung von Teilzielen erhält der Vorgesetzte die Möglichkeit, Mitarbeitende durch individuelle und unterschiedlich gewichtete Zielvereinbarungen zu führen.

**Bedenken Sie!**

Das Kapital einer Unternehmung sind ihre Mitarbeitenden,  
sie sollten entsprechend geführt werden.

---

*Sie benötigen ein neues Ziel- und Entlohnungssystem? Ich unterstütze Sie gerne dabei!  
Weitere Informationen finden Sie unter: [www.salesplanning.ch](http://www.salesplanning.ch) oder kontaktieren Sie mich einfach!*

---