

# Zielvereinbarungsgespräche für mehr Erfolg

**KONKRET** | In der BRAUWELT Nr. 12-13, 2009, S. 343 ging es um die Möglichkeiten leistungsbezogener Gehaltssysteme im Verkauf. Die Verkäufer als „kleine Unternehmer“ können mit Zielvereinbarungsgesprächen auf die „richtige Spur“ gebracht werden.

**SIE HABEN EIN LEISTUNGSBEZOGENES GEHALTSSYSTEM** bei Ihren Verkäufern im Außen- oder Innendienst eingeführt. Das Erreichen oder Überschreiten von vorab zu vereinbarenden Zielen in einer vorgegebenen Periode wird mit einer Leistungsprämie honoriert. Für beide „Vertragspartner“ ist die Festlegung gemeinsamer Erwartungen, ausgedrückt in Zielzahlen, ein wichtiger Beitrag zur Erfolgssicherung. Der Unternehmer kann mit der richtigen Einschätzung der Erreichbarkeit von Umsatz- oder Absatzzielen seine Verkäufer individuell motivieren oder eine bestehende Unzufriedenheit dokumentieren. Für den Mitarbeiter ist dies der Zeitpunkt, sich mit dem Chef über die Sprunghöhe zu einigen, über die er springen muss, um die leistungsgerechte Prämie einzufahren und sich als erfolgreicher Verkäufer fühlen zu können.

## Die Vergangenheit einbeziehen

Analysieren Sie im Vorfeld die erreichten Ergebnisse der Vorperioden. Versuchen Sie dabei, Ursache-Wirkungsketten zu finden; also welche Gründe in der Vergangenheit zu Umsatzsteigerungen, Absatzrückgängen, Kundenverlusten, Neukundengewinnung o. ä. führten. Trivial fast erscheinen Auswertungen aus dem eigenen Rechnungswesen über Absatzmengen verschiedener Sortimentsteile, über Umsätze und Roherträge bezogen auf den betreffenden Mitarbeiter. Ergänzend nutzt man u. a. Kun-

denstatistiken, Umsatzstrukturen nach verschiedenen ABC-Auswertungen, Konditionsvereinbarungen, aktuelles Zahlungsverhalten wichtiger Kunden. Denn für die meisten Geschäfte bestimmt die Vergangenheit einen Erfolg in der Zukunft nicht; sie beeinflusst aber die realistischen Handlungsmöglichkeiten zumeist wesentlich.

## Unternehmensplanung

Welche Erwartungen hat das Unternehmen an die künftige Konjunktorentwicklung? Wie verhalten sich die Konsumenten und ausgewählte Zielgruppen im Planungszeitraum? Was kann man von lokal

wichtigen Wettbewerbern erwarten mit Sortimentsänderungen, in der Produktgestaltung, in Veränderungen bei Preisen und Konditionen? Was hat man selbst in diesen wichtigen Marketingfeldern an Aktivitäten geplant?

Die Antworten sollten Sie in ihrer funktionierenden Unternehmensplanung finden, die in einem zweiten Top-Down-Ansatz in den Auswirkungen auf das interessierende Verkaufsgebiet herunter gebrochen werden müssen. Dabei können unterschiedliche Kaufkrafterwartungen oder besondere Wettbewerberaktivitäten regional auch zu rückläufigen Zielvereinbarungen führen – ohne das Entgeltsystem zu ändern.

Ist das Zielvereinbarungsgespräch gleichzeitig ein Abschlussgespräch über eine Zielerreichung in der Vorperiode, so sind die erreichten Ergebnisse mit den Zielvereinbarungen vergleichend darzustellen und nebst der auszuzahlenden Prämie vorzubereiten.

## Beispiel einer Anlage zum Arbeitsvertrag über ein leistungsbezogenes Gehaltssystem

Neben einer Festvergütung in Höhe von Euro ... jährlich erhält der Arbeitnehmer gemäß einer jährlich/quartalsweise zu treffenden Zielvereinbarung eine Prämie in Höhe von maximal Euro ... brutto. Die fällige Prämie wird mit der nächst möglichen Gehaltsabrechnung nach Abzug von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen ausbezahlt. Die Zielvereinbarungen werden rechtzeitig vor Beginn der Messperiode mit dem jeweiligen Vorgesetzten in einem Zielvereinbarungsgespräch festgelegt. Erfolgt eine Einigung nicht, so ist der Arbeitgeber berechtigt, die Ziele nach billigem Ermessen festzulegen. Darüber ist ein Protokoll zu erstellen und vom Arbeitnehmer und dem Vorgesetzten zu unterzeichnen. Die Höhe der Prämie richtet sich nach dem Grad der prozentualen Zielerreichung und beträgt:

- bis 75 Prozent: keine Prämie;
- bei 75 bis 100 Prozent: 75 Prozent der maximalen Prämie;
- bei 101 bis 120 Prozent: 100 Prozent der maximalen Prämie.

Die Höhe des Zielerreichungsgrades entscheidet der Arbeitgeber vor einem Zielerreichungsgespräch mit dem Arbeitnehmer in angemessenem Abstand zum Ende der Messperiode. Die Zahlung der Prämie erfolgt unter dem Vorbehalt des Widerrufs. Dieser kann erfolgen, wenn ein betriebliches Erfordernis vorliegt, z. B. das Unternehmen einen operativen Verlust ausweist. Der Arbeitgeber muss sicherstellen, dass bei Ausübung des Widerrufs die verbleibende Gesamtvergütung nach Ausübung des Widerrufs durch den Arbeitgeber um nicht mehr als 25 Prozent reduziert wird.

**Autor:** Dipl.-Kfm. Otto Prechtl, BER AG, Büro München

**■ Lernwillige und „Stinkstiefel“**

Laden Sie Ihre Mitarbeiter einzeln und etwa zwei Wochen vor diesem wichtigen Termin ein. Wählen Sie ein ruhiges Büro und sorgen Sie dafür, dass circa zwei Stunden Störungen weitgehend unterbleiben. Schaffen Sie zu Gesprächsbeginn eine positive und motivierende Atmosphäre. Richten Sie im Normalfall Ihre Erwartungen an die Leistungsfähigkeit des jeweiligen Mitarbeiters so aus, dass diese mit Anstrengung noch erfüllt werden können. Dabei können persönliche Präferenzen durchaus eine erwünschte Rolle spielen. Wichtig ist der Respekt vor dem Menschen. Bringen Sie notwendige Kritik konstruktiv ein. Lernende Mitarbeiter ziehen daraus die richtigen Schlussfolgerungen. Auch bei den „Stinkstiefeln“ sollten Sie als Chef Haltung bewahren und Disziplin vorleben. Eindeutige negative Konsequenzen sollten sachlich, überzeugend und nicht verletzend ausgesprochen werden. Verlieren Sie als überlegener Gesprächspartner nie die Contenance, und geben Sie das Heft nicht aus der Hand.

Sie müssen davon ausgehen, dass die Vorstellungen über die zu erreichenden Ziele von Ihrem Mitarbeiter überwiegend anders, meist als weniger anstrengend, gesehen werden. Aus diesen unterschiedlichen Einschätzungen kann sich ein interessanter Austausch über für Sie neue Markt- und Wettbewerbsinformationen ergeben. Seien Sie deshalb offen. Und wenn Ihnen die Argumente zu zwingend erscheinen, können diese zu einer Anpassung der Zielvorstellungen führen. Bei unüberwindbaren Unterschieden üben Sie Ihr Weisungsrecht als Chef aus. Viel erfolgversprechender ist ein gemeinsam erarbeitetes zusätzliches Maßnahmenbündel.

Tragen Sie die vereinbarten Zahlen in das vorbereitete Zielvereinbarungsformular ein und unterschreiben Sie beide. Jeder erhält eine Kopie. Besonders wichtig ist, dass aus diesem Papier eine eindeutige Ableitung der monetären Folgen bei Zielerreichung möglich ist.

Mit dieser Vereinbarung wird arbeitsrechtlich eine Zusatzleistung unter dem Vorbehalt der Zielerreichung aktiviert. Daraus entsteht dem Arbeitnehmer ein Rechtsanspruch.

**■ Zusätzliches Widerspruchsrecht?**

Zur Vermeidung von arbeitsrechtlichen Konflikten kann in der Anlage zum Arbeitsvertrag, die das leistungsbezogene Gehalts-

**Zielvereinbarung zwischen**

Frau/Herrn ..... und Firma .....  
 für den Zeitraum vom 1.1.2009 bis 30.6.2009

werden für das Verkaufsgebiet ..... folgende Ziele vereinbart:

Absatzmengen	Einheiten	Vorperiode	Zielvereinbarung	Realisiertes
		IST	Plan	Ist
Bier Pils	Einheiten			
Bier Helles	Einheiten			
Mineralwasser	Einheiten			
<b>Roherlös</b>				
	LEH	TEUR		
Getränkemärkte	TEUR			
Gaststätten	TEUR			

Zielvereinbarung besprochen und unterzeichnet am .....

Arbeitnehmer ..... Für den Arbeitgeber .....

Zielerreichung mit ..... % festgestellt am .....

Zielerreichungsgespräch geführt am .....

Prämienzahlung in Höhe von brutto EUR ..... erfolgt mit der Gehaltsabrechnung vom .....

Arbeitnehmer z.Ktn. ..... Für den Arbeitgeber .....

Bemerkungen:

system beschreibt, ein zusätzlicher Widerspruchsvorbehalt eingebaut werden. Zu beachten ist, dass die damit gegebenenfalls zu versagende Prämie nicht über 25 Prozent der Gesamtvergütung liegt und dass der Arbeitgeber eine finanzielle Notlage, zum Beispiel zur Vermeidung betriebsbedingter

Kündigung an anderer Stelle, geltend machen sollte.

Meine Empfehlung: Stehen Sie zu Ihrem Wort, auch wenn es einmal ein bisschen wehtun sollte. Das Vertrauen Ihres Mitarbeiters sollten Sie adäquat zu werten wissen. ■

**Fachartikel gesucht?**

für Vorträge, Präsentationen, Meetings, Kundengespräche...

[www.brauwelt.de](http://www.brauwelt.de) / Brau-Archiv  
 (Nur für Abonnenten)