

## Her mit der Prämie

**Wie motiviere ich meine Mitarbeiter? Wie erreiche ich, dass sie im Sinne des Unternehmens handeln und mitdenken? Viele Chefs denken hier zuerst an das Gehalt oder führen Prämien ein. Über die konkrete Umsetzung dieses Ansatzes hat sport+mode mit Jochen Riedel, Organisations- und Personalberater der BBE-Handelsberatung gesprochen**

Die Motivation im Sportfachhandel lässt häufig zu wünschen übrig, hört man von den Inhabern einiger deutscher Sportgeschäfte. „Es bringt mich schon auf die Palme, wenn draußen die Sonne scheint und wir direkt am Eingang Regenjacken präsentieren,“ sagt Rainer Angstl, GF von Sporthaus Schuster in München. Hier erwarte er von einem guten Mitarbeiter, dass dieser mitdenkt und handelt, sprich: die Präsentation flott den Umständen anpasst. Oder dass der Verkäufer auch einmal seine angestammte Fläche verlässt, um einem Kollegen beizuspringen, der gerade von Kunden bestürmt wird. Motivationsmaßnahmen greifen dabei nicht immer: „Manchen Verkäufern fehlt der Wille zu Abschluss trotz der Prämie, die wir ihm bieten – sie ruhen sich lieber in ihrer Komfortzone aus,“ wundert sich Angstl. Deshalb sieht er vor allem im Verkauf und der Kundenansprache noch sehr viel Umsatzpotenzial für den Sportfachhandel.

### Mehr Ansporn durch Gehalt?

Was aber kann man tun, um seine Mitarbeiter anzuspornen, um ihren Killerinstinkt zu wecken? Sind Gehaltserhöhungen eine Lösung? „Nein“, sagt Jochen Riedel, der seit 1992 als Organisations- und Personalberater im Einzelhandel unterwegs ist und u.a. für Intersport schon sehr viele Sporthändler bei Veränderungen unterstützt hat. „Geld allein macht nicht glücklich, ist aber notwendig. Daher sind erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile unerlässlich. Aber auch mit zusätzlichen freiwilligen Leistungen wie einem Beitrag zur Altersvorsorge oder der Bezahlung der Kindergarten- oder Krippengebühr kann man die Angestellten für sich gewinnen und an das Unternehmen binden. Motivation hängt aber in erster Linie von der Kultur, der Glaubwürdigkeit und der Nachhaltigkeit eines Unternehmens ab“. Transparenz von Entscheidungen und Verbindlichkeit sind hier wichtige Stichworte. Wenn sich ein Mitarbeiter informiert und ernst genommen fühlt, denkt er eher im Sinne des Unternehmens. „Man kann seine Mitarbeiter auch ins Tagesgeschäft einbinden. Etwa indem man vor der Order mit ihnen darüber spricht“, rät der BBE-Handelsberater. Zwar müsse immer klar bleiben, dass der Unternehmer die Entscheidungen trifft und das Ziel festlegt, die Umsetzung aber muss er zusammen mit den Mitarbeitern angehen. Und ohne deren Unterstützung geht es schließlich nicht.

### Geringer Lohn frustriert

Dass Mitarbeiter im Sportfachhandel unzufrieden sind, hängt auch damit zusammen, dass die Gehälter in den vergangenen Jahren im Durchschnitt gesunken sind, meint Riedel. Somit sei der Grad an Glaubwürdigkeit schmal. Ein Verkäufer steigt heute nach seiner Ausbildung mit 1.400 bis 1.500 Euro Bruttomonatsgehalt ein und verdient nach fünf Jahren Unternehmenszugehörigkeit zwischen 1.900 bis 2.100 Euro brutto. „Da kann man mit dem Netto keine großen Sprünge machen“, erzählt der Organisations- und Personalberater aus seiner Erfahrung. Folglich laufe der Beruf des Fachverkäufers im Sporthandel Gefahr, bald unattraktiv zu werden. Schon heute wandern fähige Mitarbeiter ab in die Sportindustrie oder andere Branchen, die ebenfalls um zuverlässiges und kompetentes Fachpersonal buhlen. Nachwuchsmangel ist die Folge. Dieses Problem wird den Sportfachhandel schon in den nächsten drei Jahren treffen, wenn große Teile der Belegschaft in Rente gehen, kündigt Riedel an. „Wenn sich der Sportfachhandel um den eigenen Nachwuchs nicht kümmert, muss er sich seine Mitarbeiter künftig aus anderen Branchen holen und dann mühsam weiterbilden. Das kostet Zeit und Geld.“

### Mit mehr Gehalt motivieren

Faustregeln bei einer Motivation mittels Lohn gibt es nicht. „Die Modelle müssen immer individuell für jedes Unternehmen entwickelt werden, da der Geist des Unternehmers sichtbar werden muss. Außerdem gibt es ganz unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen, eine Prämie einzuführen. Und alle Beteiligten müssen einen deutlichen Vorteil erkennen“, sagt der BBE-Handelsberater. Darüber

hinaus sollte ein solches System einfach, überschaubar und jederzeit nachvollziehbar sein. Er persönlich präferiert die variablen Vergütungsanteile, also ein fest gelegtes Grundgehalt, das sich mittels einer Erfolgsprämie aufstocken lässt. Im Sportfachhandel sei man diesem Modell gegenüber aber noch skeptisch eingestellt. „Viele Chefs befürchten, dass sie auch in schlechten Zeiten Prämien bezahlen müssen und scheuen den bürokratischen Aufwand“, sagt Riedel, der diese Vorbehalte nicht nachvollziehen kann, weil er die variable Vergütung nach der Erprobungsphase für sehr einfach und zeitsparend hält. Zudem könnten diese Art der Vergütung auch Sportfachhändler ohne Warenwirtschaftssystem einführen, was noch bei gut einem Drittel der deutschen Sportfachhändler der Fall ist. „Wie ihre Kollegen mit Warenwirtschaftssystem haben auch sie unterjährige Umsatzvergleiche, können Aussagen über den Rohertrag treffen und kennen die Höhe ihrer Personalkosten. Aus diesen drei Komponenten kann man dann die Prämie und die Festgehälter berechnen“, erklärt Riedel und fügt hinzu: „Ein Problem ist, dass viele Sportfachhändler keine Zahlenmenschen sind und sich eher ungerne mit diesen beschäftigen“. Eine gute Grundlage an Zahlen sei jedoch wichtig, wenn man sein bisheriges Entlohnungssystem verändern möchte. Entscheidet man sich für die variable Vergütung, kann man zwischen Einzel- und Teamprämien wählen. Für den Einstieg aber biete sich die Teamprämie an, meint Riedel.

### **Prämie stärkt Teamgeist**

Für die Teamprämie haben sich Oliver Aksamit und seine Schwester Gaby Schrott-Aksamit im vergangenen Herbst entschieden. „Wir wollten den Teamgedanken unserer Mitarbeiter stärken, ihnen Anreize für Zusatzverkäufe geben und natürlich unseren Umsatz steigern“, sagt Aksamit, der mit dem neuen System sehr zufrieden ist und bisher auch von seinen Angestellten positives Feedback erhalten hat. Eine Einzelprämie kam für die Aksamits nicht in Frage, weil die Skiverkäufer dann klar im Vorteil gewesen wären und so eine missgünstige Stimmung unter den Angestellten entstanden wäre. Zusammen mit Jochen Riedel haben sie ihrer Belegschaft in einem ausführlichen Gespräch die Berechnung der Prämie, ihre Motive für diesen Schritt und die Vorteile für alle Beteiligten erläutert. Als Zeitpunkt für die Umstellung des Entlohnungssystems haben die Aksamits die Eröffnung ihres Profimarkts in Memmingen gewählt. Der Grund: Mit ihrem Stamm an 15 Mitarbeitern mussten sie fortan zwei Geschäfte bewirtschaften und für entsprechenden Umsatzzuwachs sorgen. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte jeder Intersport Aksamit-Mitarbeiter ein Festgehalt und Weihnachts- bzw. Urlaubsgeld erhalten, welches zum Teil als Warengutschein ausbezahlt wurde. „Anfangs waren sie natürlich skeptisch, weil sie Angst hatten, durch die Prämie weniger Gehalt zu bekommen“, erzählt Oliver Aksamit. Diese Unsicherheit ist auch der Grund, warum Organisations- und Personalberater Jochen Riedel für einen akzeptablen Grundlohn plädiert. „Ich rate zu 1.900 bis 2.100 Euro brutto – oder mindestens 1.700 Euro brutto, damit die Mitarbeiter eine gewisse Sicherheit haben“, sagt er und rät, dieses Festgehalt für eine gewisse Zeit festzuschreiben, und die Einkommensentwicklung über die variablen Vergütungsanteile zu steuern, um so auch wieder ein Stück Glaubwürdigkeit zu schaffen.

Um die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten, hat Aksamit eine monatliche Besprechung installiert, bei der er mit seinen Angestellten wichtige Dinge bespricht und jedem Einzelnen aufzeigt, wie viel Prämie er bereits erwirtschaftet hat, was gut bzw. schlecht lief. Solche Treffen seien essenziell für den Erfolg eines solchen Modells, weil es nur dann glaubwürdig und nachhaltig erscheint, sagt Aksamit: „Außerdem spornt es die Mitarbeiter an, wenn sie sehen, wie viel Umsatz sie noch machen müssen oder Altware verhindern, um die volle Jahresprämie bzw. mehr zu erhalten.“ Übrigens: Den Zeitpunkt der Auszahlung rät Riedel je nach Höhe des Prämienvolumens unterjährig zu legen. Alternativ zum Ende des Planungszeitraums, wenn die monatlichen Beträge zu gering seien, um die gewünschte Motivation zu erreichen. Der große Batzen am Jahresende zeige mehr Wirkung.

### **Flexibler Personaleinsatz**

Zum Jahresbeginn hat Aksamit übrigens auch auf eine flexible Personeneinsatzplanung (PEP) umgestellt – auch das wieder in Zusammenarbeit mit seinen Angestellten und Jochen Riedel als Berater. Die Mitarbeiter haben jetzt keine festgelegte wöchentliche Arbeitszeit mehr, sondern eine Jahresarbeitszeit, die sie frei verplanen können. Krankstunden werden nach geplanter Arbeitszeit berechnet, das heißt, wenn ein Mitarbeiter an einem Tag drei Stunden eingeplant war, wird ihm auch diese Zeit im Krankheitsfall gut geschrieben.

Die vorgegebenen Schichten – nach Kundenstrom und Umsatzentwicklung pro Tagesverlauf – verteilt das Team unter sich, also ohne das Geschwisterpaar Aksamit, und ist selbst dafür verantwortlich, dass die beiden Filialen des Sportgeschäfts ausreichend besetzt sind. „Wir haben lediglich festgelegt, zu welcher Uhrzeit und wie viele Mitarbeiter pro Tag an der Kasse, in den Abteilungen Hardware und

Textil sowie in der Skiwerkstatt präsent sein müssen“, sagt Aksamit. Alles andere klären die Mitarbeiter. Darüber hinaus habe jeder Verkäufer eine spezielle Aufgabe, zum Beispiel Nachbestellungen, Dekoration, Hausmeisterjob, Auszeichnungen, Sauberkeit und Warenannahme, für die er verantwortlich ist. Zur Einführung lief die neue PEP zunächst drei Monate als Pilotprojekt und wurde danach in einer gemeinsamen Besprechung mit den Mitarbeitern beschlossen.

### **Chefs sparen durch PEP Zeit**

Die Aksamits sind äußerst zufrieden mit ihrer Entscheidung, denn sie sparen einerseits die Zeit, die sie bisher für die „lästige Personaleinsatzplanung“ aufwenden mussten und erwarten über die Bestimmung der geschäftsverlaufabhängigen Präsenzzeiten auch eine deutliche Reduzierung der Überstunden. Andererseits sind ihre Mitarbeiter viel zufriedener, weil sie nun selbst bestimmen können, wann sie arbeiten. Sie müssen sich auch selbst um einen Ersatz kümmern, wenn einer Urlaub hat oder krank ist. „Es ist jetzt nicht mehr so, dass ich der böse Chef bin, der einem Mitarbeiter Vorschriften macht, die nie recht sind“, sagt Aksamit, der sich darüber freut, dass sich seine Angestellten so selbstständig und verantwortungsvoll verhalten. Außerdem habe man den Eindruck, sagt Aksamit, dass sensibler mit dem Thema Krankheit umgegangen wird, da jetzt offensichtlich ist, dass man eine Mehrbelastung für die gesamte Mannschaft verursacht. Gut sei auch, dass die beiden Chefs nur noch als Notlösung im Laden mitarbeiten müssten und so mehr Zeit für das Geschäft im Hintergrund und die Organisation hätten.

Der Einsatzplan, bei Intersport Aksamit nennt man ihn „PEP-Ordner“, liegt für jeden zugänglich im Regal hinter der Kasse. Ihre Urlaubswünsche müssen die Mitarbeiter Anfang des Jahres im Team abstimmen und in diesen Plan eintragen. „Ich hätte nie gedacht, dass dieses System funktioniert, doch es klappt wirklich gut. Jeder trägt seine Wunschzeiten in den Ordner ein und wenn es Überschneidungen gibt, klärt man das mit den Kollegen ab“, sagt Sandra Müller, die seit einem halben Jahr bei Intersport Aksamit arbeitet. Zuvor war sie bei Schrott in Oberstdorf und dort für die Filialplanung verantwortlich. „Das flexible Zeitsystem ist Klasse, es ist ein Geben und Nehmen und ich komme auch mal zum Urlaub machen – was vorher nicht immer möglich war“, sagt Müller. Sie genießt es, dass die Personaleinsatzplanung nun auf mehreren Schultern, sprich dem ganzen Team, lastet und für alle zugänglich und verständlich ist: „So läuft die Planung einfach mit, das ist wie Zähneputzen.“

Kathrin Abler