



„Lohn- und Gehaltsstrukturanalyse im deutschen Reifenfachhandel 2017“

Löhne und Gehälter im Reifenfachhandel

Leistungs- und erfolgsabhängige Entlohnungssysteme



Köln, 2017

Die voranschreitende Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft ist eines der großen Themen quer durch alle Wirtschaftszweige und Branchen. **Doch trotz aller Potenziale, die digital gesteuerte Prozessabläufe den Unternehmen bieten können: Gerade in dienstleistungsorientierten Branchen wie unserer wird der Mensch auf absehbare Zeit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren bleiben.**

Die innerbetrieblichen Prozesse können digital optimiert sein, ein Online-Terminkalender die telefonische Vereinbarung von Werkstattterminen ersetzen, das Kundenfahrzeug mag Daten digital an die Werkstatt senden, der Internetauftritt und ein möglicher Webshop nach state of the art vorhanden sein - ohne Menschen, die digital generierte Informationen im „Backend“ in die Tat umsetzen, würde kein neuer Reifen auf der Straße rollen.

Mehr denn je brauchen wir auf allen Ebenen motivierte Mitarbeiter, die einerseits die Digitalisierung und daraus resultierende Prozessoptimierungen vorantreiben, um andererseits mehr Zeit für ihre Kernaufgaben wie Beratung, Verkauf und Montage und damit letztlich für den Kunden zu haben.

Doch **qualifiziertes Personal hat seinen Preis**. Für die BRV-Mitglieder sind die Ausgaben für Löhne und Gehälter ein großer Faktor. Laut BRV-Jahresbetriebsvergleich 2016 müssen die Unternehmen der Branche im Schnitt aktuell knapp 64 Prozent des Rohertrages auf die Ausgaben für das Personal verwenden. Und angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte wird das Entlohnungsniveau in der Zukunft eher steigen als fallen.

Die betriebswirtschaftliche Eingruppierung von Maschinen/ Software usw. als „Investition“ und Personal als „Kosten“ darf nicht dazu führen, dass wir den Faktor Mensch vergessen. **Und was für den Unternehmer in erster Linie ein Kostenfaktor ist, bedeutet aus Sicht des Mitarbeiters Leistungsanreiz und Motivation: der Lohn für seine Arbeitsleistung.** Die individuell „richtige“ Entlohnung wird damit zur Gratwanderung zwischen den Interessen von Arbeitgeber, Arbeitnehmer und dem Vergleichsmaßstab, den konkurrierende Arbeitgeber mit ihren monetären Anreizen für Mitarbeiter vorgeben.

Es ist daher wichtig, sich generell mit dieser Thematik zu befassen, aber dabei den Blick über das eigene Unternehmen hinaus zu werfen. Ein einzelnes Unternehmen kann dies nicht leisten, daher ist es Aufgabe des BRV, hier allen Mitgliedern aussagefähige Branchendaten zur Verfügung zu stellen.

Die unter dieser Maßgabe vom BRV in Zusammenarbeit mit der BBE Automotive erarbeitete Lohn- und Gehaltsstrukturanalyse soll den BRV-Mitgliedern einen **Branchenüberblick über das komplette Vergütungssystem mit allen Gehältern inklusive der verschiedensten Gehaltsbestandteile geben.**

Die Studie greift u.a. folgende Fragestellungen auf:

- Was verdienen die Fachkräfte im Verkauf und Service?
- Gibt es regionale Unterschiede?
- Welche variablen Entlohnungssysteme sind im Reifenfachhandel am häufigsten im Einsatz?
- Wie gehen Branchenkollegen mit dem Thema Entlohnung um?

An dieser Stelle ein ausdrücklicher Dank an alle, die sich an dieser Studie beteiligt haben.

Diejenigen, die die Studie nutzen, sich an der Datenerhebung aber nicht beteiligt haben, darf ich für weitere Studien des BRV auffordern: Machen Sie mit, denn die Datenqualität und somit Ihre Erkenntnis aus den Studien steigt mit jedem Teilnehmer! **Bon**

Oktober 2017

Yorick M. Lowin
Geschäftsführer BRV

□ Ausgangspunkt

In einem Markt mit zunehmendem Wettbewerb im Reifenhandel sowie im Reifen- und Kfz-Service wird der Mitarbeiter immer mehr zum entscheidenden Faktor für die Unternehmen.

Die Gehälter und Löhne spielen dabei sowohl für den einzelnen Mitarbeiter als auch für den Betrieb mit seinen Umsatz-, Gewinn- und Produktivitätszielen eine wesentliche Rolle.

Wie sich die Entlohnung des Personals in den Reifenhandelsfachbetrieben in Deutschland darstellt, kann die aktuelle Lohn- und Gehaltsstruktur-analyse des BRV aufzeigen.



□ Die Themen der Studie sind:

Was verdienen die Fachkräfte im Verkauf und Service genau?

Gibt es regionale Unterschiede?

Gibt es Unterschiede nach Betriebstypen?

Welche variablen Entlohnungssysteme sind im Reifenhandel am häufigsten im Einsatz?

Wie gehen die Branchenkollegen mit dem Thema Entlohnung um? Welche Erfahrungen wurden gemacht?

Wie sollte ein variables Entlohnungsmodell aufgebaut sein?

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 – Studien-Design und Teilnehmer	6
2 - Lohn- und Gehaltsstrukturen im Reifenhandel	11
3 - Leistungs- und erfolgsabhängige Entlohnungssysteme im Reifenhandel	84
4 - Hinweise zur Gestaltung von leistungs- und erfolgsabhängigen Entlohnungssystemen	100

1 - Studien-Design und Teilnehmer



Ziele der Studie

Im Jahr 2007 wurde zuletzt eine Untersuchung der Lohn- und Gehaltsstruktur der Reifenfachhandelsbetriebe in Deutschland im Auftrag des BRV durchgeführt.

Diese Untersuchung wurde jetzt aktualisiert.

Bestandteile der Studie sind die Darstellung der durchschnittlichen Löhne und Gehälter getrennt nach einzelnen Unternehmensbereichen sowie das Aufzeigen von möglichen oder derzeit praktizierten variablen leistungs- und erfolgsabhängigen Entlohnungssystemen in den Reifen-Unternehmen.

1

Lohn- und Gehaltsstruktur in den Betrieben

Anzahl der Mitarbeiter nach Unternehmensbereichen Leitung, Verkauf, Werkstatt, Runderneuerung, Lager/Ersatzteile, Verwaltung -
Monatliches Grundgehalt / Jahreseinkommen / variable Entlohnungsanteile der Mitarbeiter



2

Leistungs- und erfolgsabhängige Entlohnungssysteme

Form der Auszahlung (Prämien, Boni, etc.), Berechnungsbasis, Vorzüge und Nachteile der Systeme, Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungssysteme in den Unternehmen

Methode	Online-Befragung (CAWI) , n = 123 Teilnehmer (Einzelmeldungen), diese stehen für 756 Reifen-Outlets
Befragungsgruppe	Reifenfachhandelsbetriebe , Ketten und Kooperationen
Erhebung	Online-Befragung 04. Mai bis 22. September, Publikation über Newsletter BRV, telefonische und persönliche Ansprache von Reifenbetrieben bzw. Reifenketten durch BBE Automotive/BRV
Auswertung	Analyse nach den Kriterien <ul style="list-style-type: none"> • Betriebstyp (freier Betrieb / Zugehörigkeit zu Kette) • Jahresumsatz • Regionen nach Postleitzahlgebieten



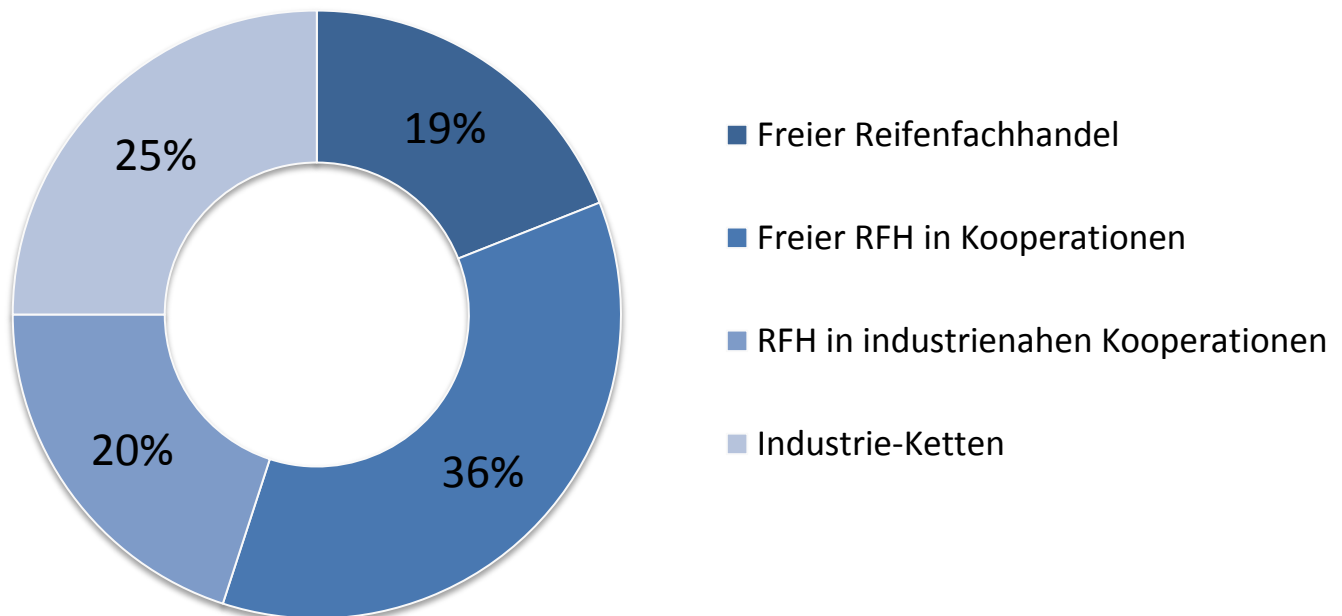
Welche Unternehmen haben teilgenommen?

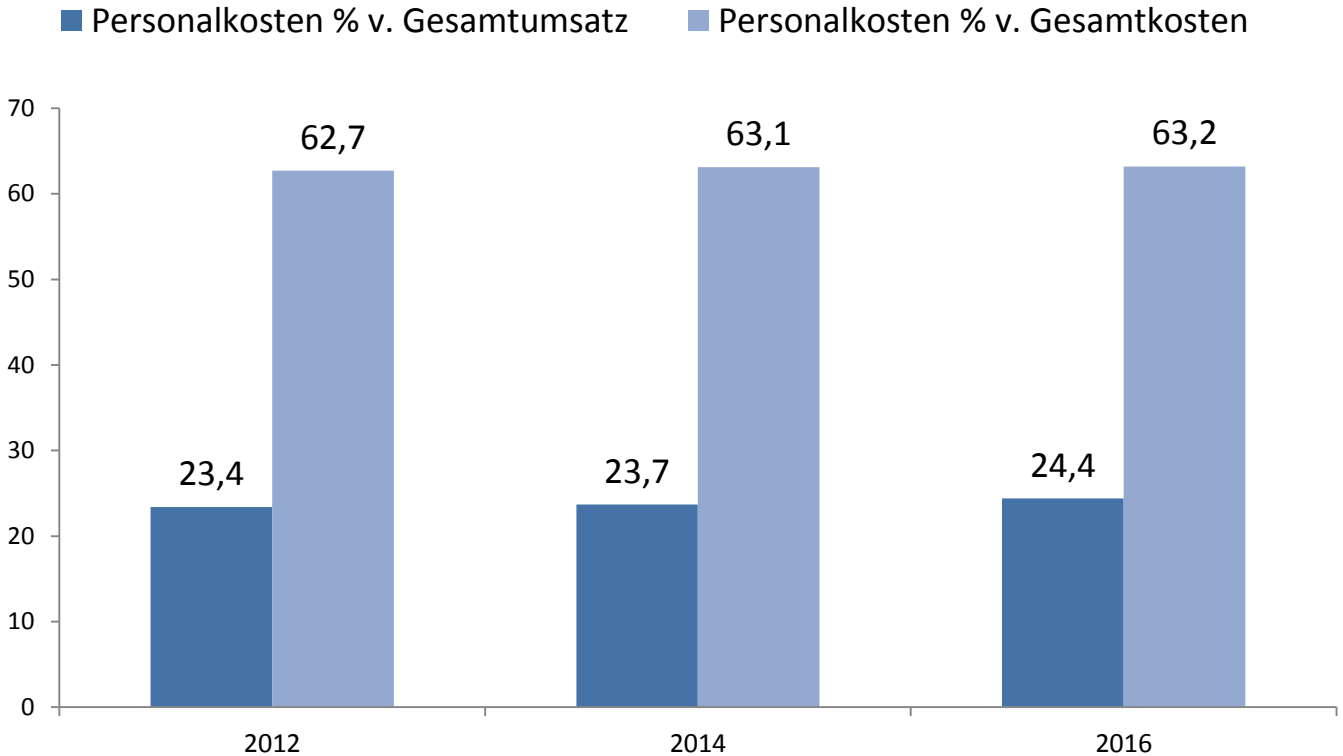
Die Landschaft des bundesdeutschen Reifenhandels (RFH) ist mit seinen rund 4.000 Einzel-Outlets sehr heterogen – bezogen auf Betriebstypen und Betriebsgrößen.

Durch Ansprache und Aktivierung zur Teilnahme aller relevanten Kooperationen und Ketten sowie einzelner Betriebe und Händlergruppen mit mehreren Filialen konnte nach den Kriterien Betriebszugehörigkeit, Jahresumsatz und regionaler Verteilung ein repräsentatives Abbild des deutschen Marktes erreicht werden.

Die **Betriebstypen** wurden unterschieden nach Zugehörigkeit der Unternehmen nach den vier Gruppen freier Reifenfachhandel, freie Betriebe innerhalb einer Kooperation, Betriebe in industrienahen Kooperationen und Reifenhändlern, die Industrieketten angehören.

Die **Jahresumsätze** der Betriebe wurden je Outlet betrachtet, nach den Umsatzgrößenklassen bis 0,5 Mio. €, bis 1,0 Mio. €, bis 2,0 Mio. €, bis 3,5 Mio. € und über 3,5 Mio. €.





Quelle: BRV/BBE Betriebsvergleich
Reifenhandel 2012-2014,
inkl. kalkulatorische Unternehmerlöhne

Betriebswirtschaftlicher Faktor Personal

Neben dem Wettbewerbsfaktor, den geeignetes Personal in den Reifenfachhandelsbetrieben darstellt, spielen hier auch betriebswirtschaftliche Aspekte eine große Rolle.

Die Personalkosten machen im Schnitt gute **zwei Drittel der Gesamtkosten** der Reifen-Unternehmen aus (im Verlauf der Gesamtjahre 2012-2016 mit leicht steigender Tendenz).

Ebenfalls eine zunehmende Tendenz zeigt der **Anteil der Personalkosten am Gesamtumsatz** der Reifen-Outlets mit zuletzt 24,4% im Jahr 2016.

Löhne und Gehälter sind somit nicht nur ein Mittel, um als Betrieb attraktiv für geeignetes Fachpersonal zu sein, sondern sind letztendlich in hohem Maße entscheidend für das Betriebsergebnis.

2 - Lohn- und Gehaltsstrukturen im Reifenhandel



Abgefragte Personalstrukturen

Leitung/ Verwaltung	Verkauf	Werkstatt / Lager
Geschäftsführer	Verkaufsleiter	Werkstatt-Leiter
Inhaber	Gewerbekunden-Betreuer	Kfz-Meister
Filialleiter	Verkäufer Innendienst	Reifen-Monteur Werkstatt
Buchhaltung	Verkäufer Außendienst Pkw	Reifen-Monteur Außendienst
Kunden-Empfang	Verkäufer Außendienst Lkw	Kfz-Mechaniker / Mechatroniker
Sonstige		Vulkaniseur-Meister
		Leiter Ersatzteillager



Welche Mitarbeitergruppen wurden betrachtet?

Ausgewertet wurden die Bereiche Unternehmensleitung/Verwaltung, der Verkauf (Innen- und Außendienst) sowie das Personal in der Werkstatt bzw. im Ersatzteillager.

Mitarbeiteranzahl nach Reifen-Outlet

	Ø	Betriebstyp				nach Jahresumsatz je Outlet €				
		Frei	Freie Koop.	Ind. Koop.	Ind. Kette	< 0,5 Mio.	< 1,0 Mio.	< 2,0 Mio.	< 3,5 Mio.	> 3,5 Mio.
Leitung / Verwaltung										
Geschäftsführer	0,4	0,4	0,3	0,6	0,0	0,1	0,5	0,3	0,8	1,8
Inhaber	0,7	0,7	0,6	0,7	0,3	0,9	0,7	0,7	0,7	0,6
Filialleiter	0,3	0,3	0,3	0,2	0,6	0,0	0,1	0,2	0,3	1,2
Buchhaltung	0,6	0,7	0,5	0,8	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6	2,3
Kunden-Empfang	0,2	0,4	0,1	0,3	0,1	0,3	0,2	0,1	0,6	0,7
Sonstige	0,5	0,5	0,3	1,0	0,3	0,4	0,4	0,3	0,6	4,3

Ein durchschnittliches Outlet beschäftigt in Summe **7,9 Mitarbeiter**. Die Bandbreite liegt dabei zwischen rund 3 bis 20 Mitarbeitern je Standort.

Die umsatzstärkeren Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 3,5 Mio. € im Outlet verfügen in der Leitung und Verwaltung über einen Stab von mehr als 10 Mitarbeitern.

Das **sonstige Personal („Sonstige“)** ist bezogen auf die Mitarbeiteranzahl der Vollständigkeit halber oben mit aufgeführt, wird aber im folgenden bei der Darstellung der Löhne und Gehälter nicht detailliert betrachtet.

Die große Bandbreite der von den Teilnehmern gemeldeten Lohn- und Gehaltszahlen lassen in diesem Bereich kein aussagekräftiges Bild zu.

Mitarbeiteranzahl nach Reifen-Outlet

	Ø	Betriebstyp				Jahresumsatz Outlet €				
		Frei	Freie Koop.	Ind. Koop.	Ind. Kette	< 0,5 Mio.	< 1,0 Mio.	< 2,0 Mio.	< 3,5 Mio.	> 3,5 Mio.
Verkauf										
Verkaufsleiter	0,2	0,2	0,2	0,4	0,4	0,1	0,3	0,2	0,4	1,3
Gewerbekunden-Betreuer	0,3	0,5	0,1	0,5	0,1	0,0	0,7	0,1	0,2	0,8
Verkäufer Innendienst	1,2	1,6	0,9	1,4	0,8	0,7	0,4	1,0	1,5	4,2
Verkäufer Außendienst Pkw	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0	0,0	0,1	0,3	1,1
Verkäufer Außendienst Lkw	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,0	0,1	0,1	0,1	0,3

	Ø	Betriebstyp				Jahresumsatz Outlet €				
		Frei	Freie Koop.	Ind. Koop.	Ind. Kette	< 0,5 Mio.	< 1,0 Mio.	< 2,0 Mio.	< 3,5 Mio.	> 3,5 Mio.
Werkstatt / Lager										
Werkstatt-Leiter	0,2	0,3	0,2	0,3	0,1	0,2	0,1	0,3	0,4	0,6
Kfz-Meister	0,6	0,6	0,5	0,8	0,9	0,6	0,5	0,5	0,6	1,2
Reifen-Monteur Werkstatt	2,1	1,9	1,9	2,8	1,1	0,6	1,6	2,1	3,5	3,9
Reifen-Mont. Außendienst	0,4	0,2	0,3	0,8	0,4	0,1	0,1	0,1	0,2	2,0
Kfz-Mech. / Mechatroniker	1,5	1,3	1,5	1,6	2,0	1,5	1,1	1,5	1,6	2,4
Vulkaniseur-Meister	0,1	0,0	0,1	0,0	0,3	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1
Mitarbeiter Runderneuerung	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1
Lager-Leiter	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,5
Lager-Mitarbeiter	0,5	0,3	0,1	0,7	0,1	0,3	0,1	0,5	0,2	1,5

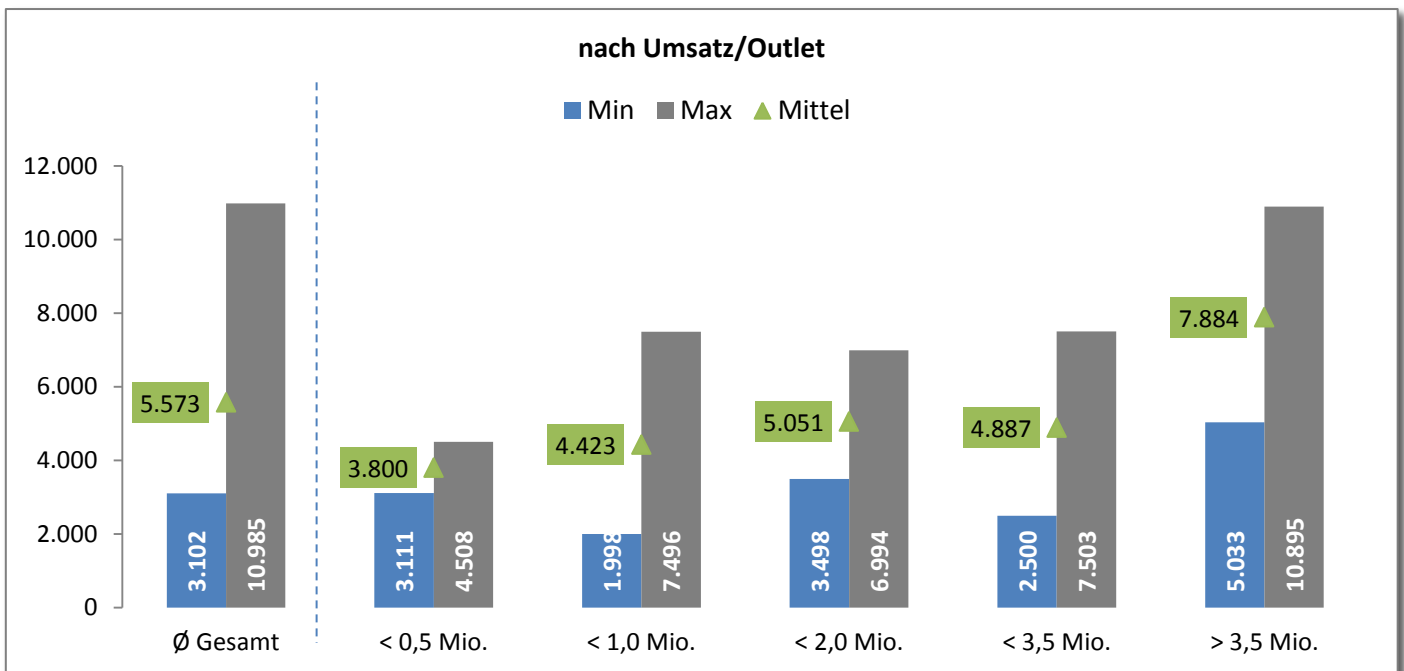
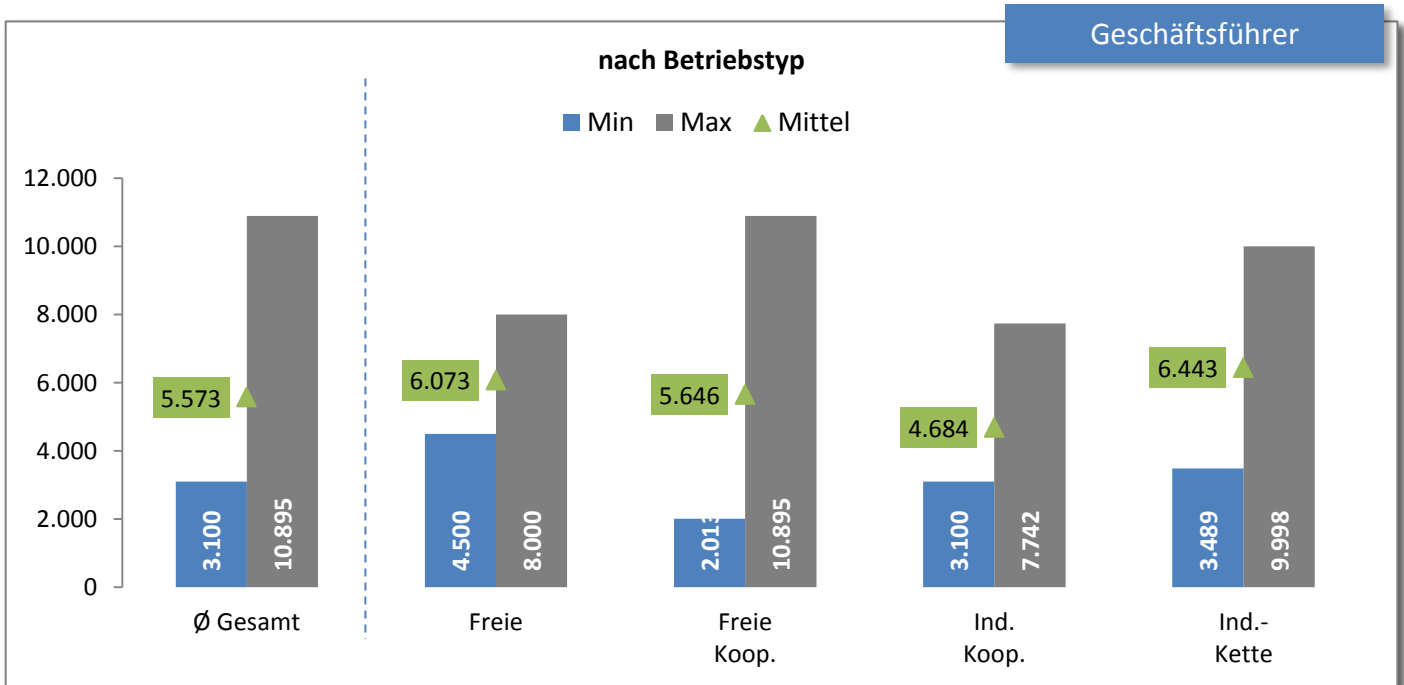


Lohn- und Gehaltsstrukturen – Leitung / Verwaltung



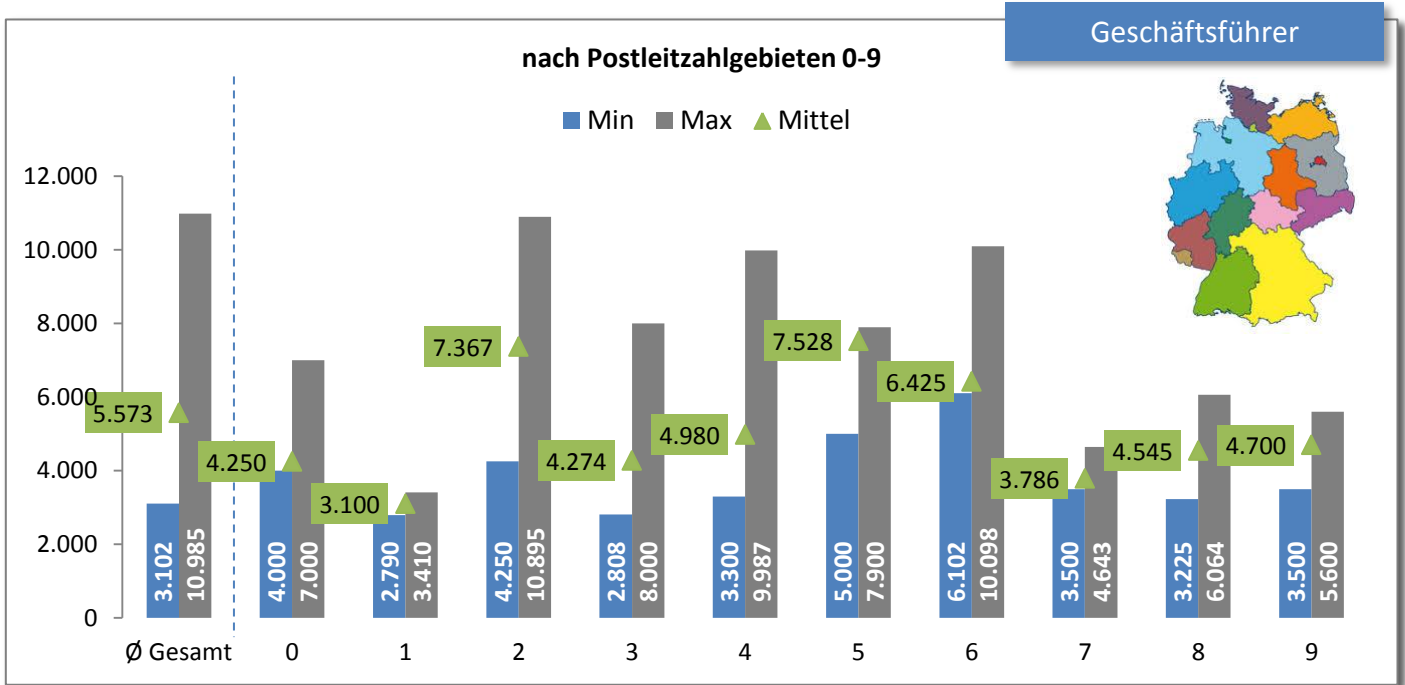
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



Monatliches Grundgehalt

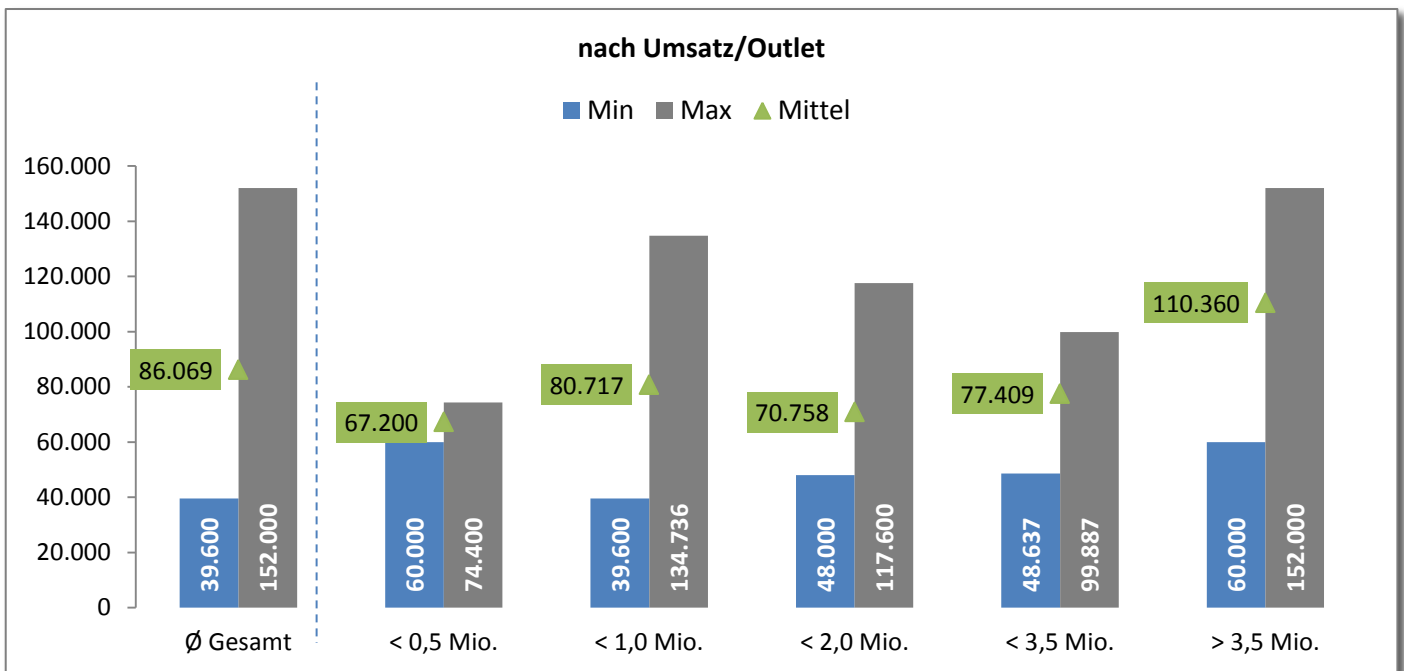
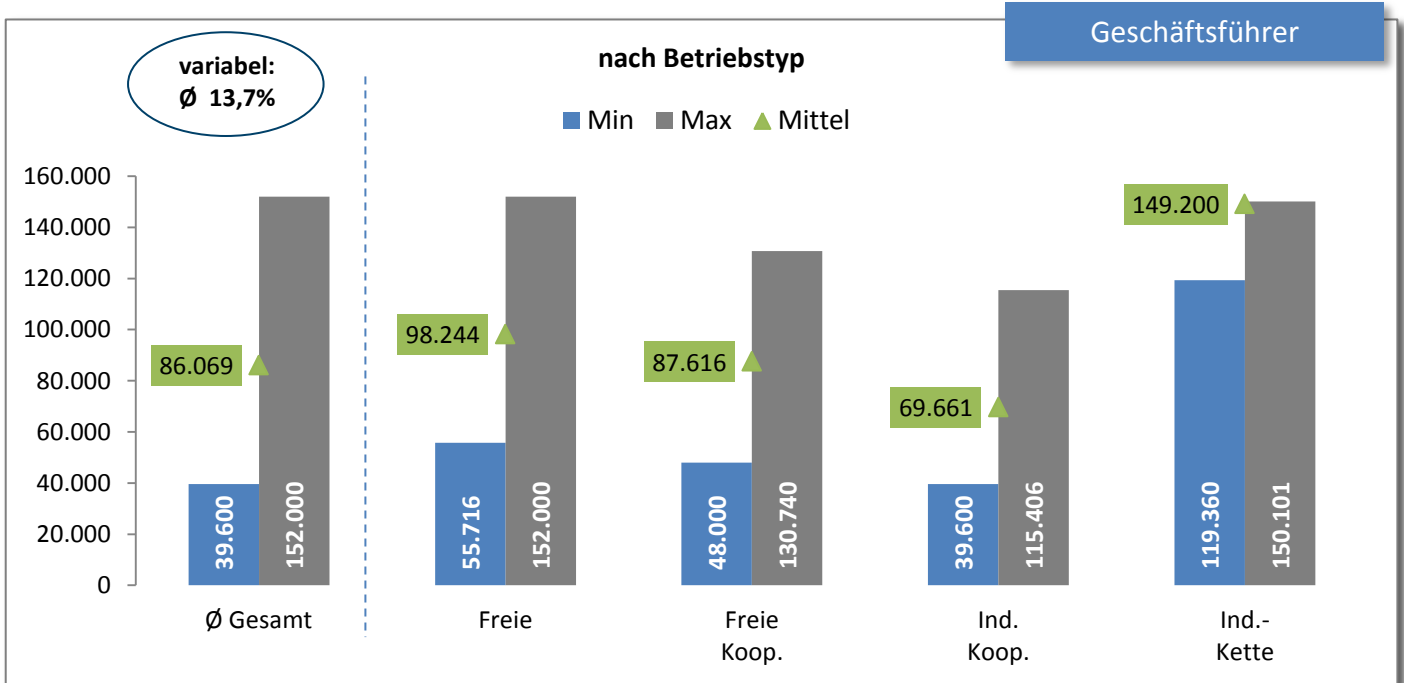
(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



Im Mittel werden etwa 5.600 € an Geschäftsführergehalt vorschüssig pro Monat gezahlt.

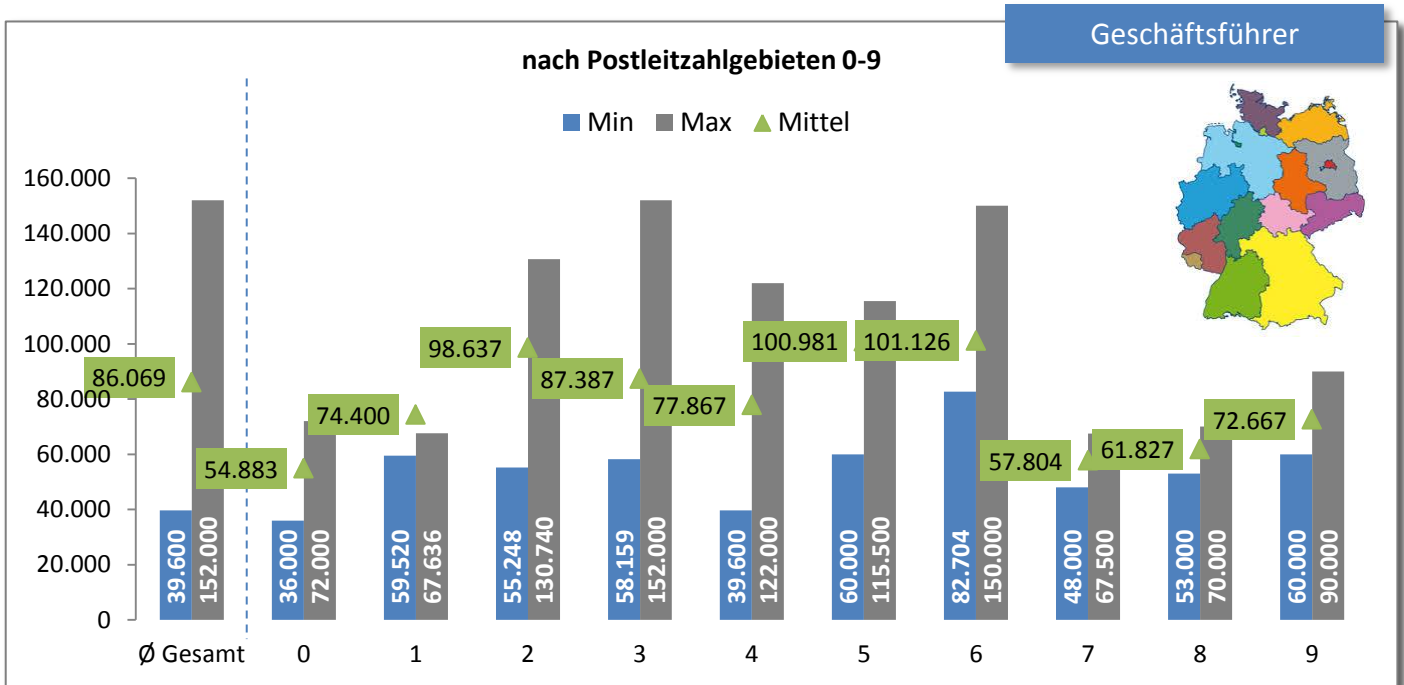
Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Durchschnittliches Jahreseinkommen

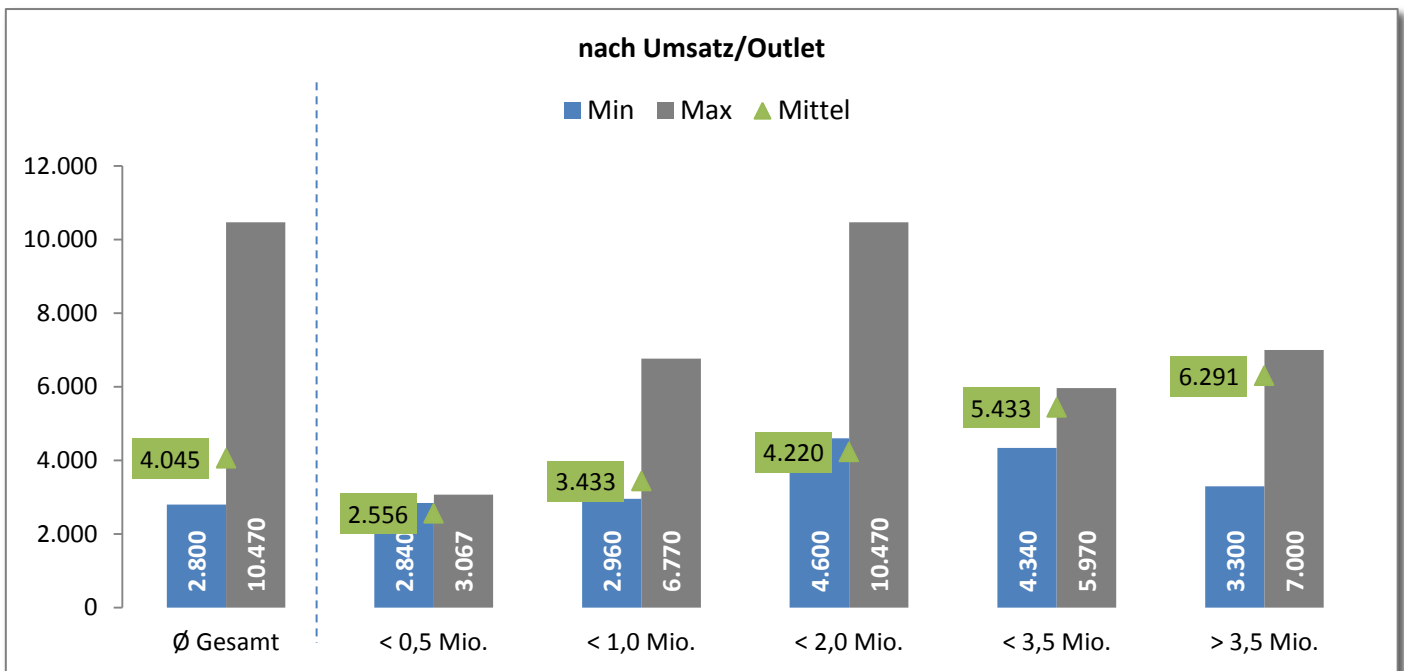
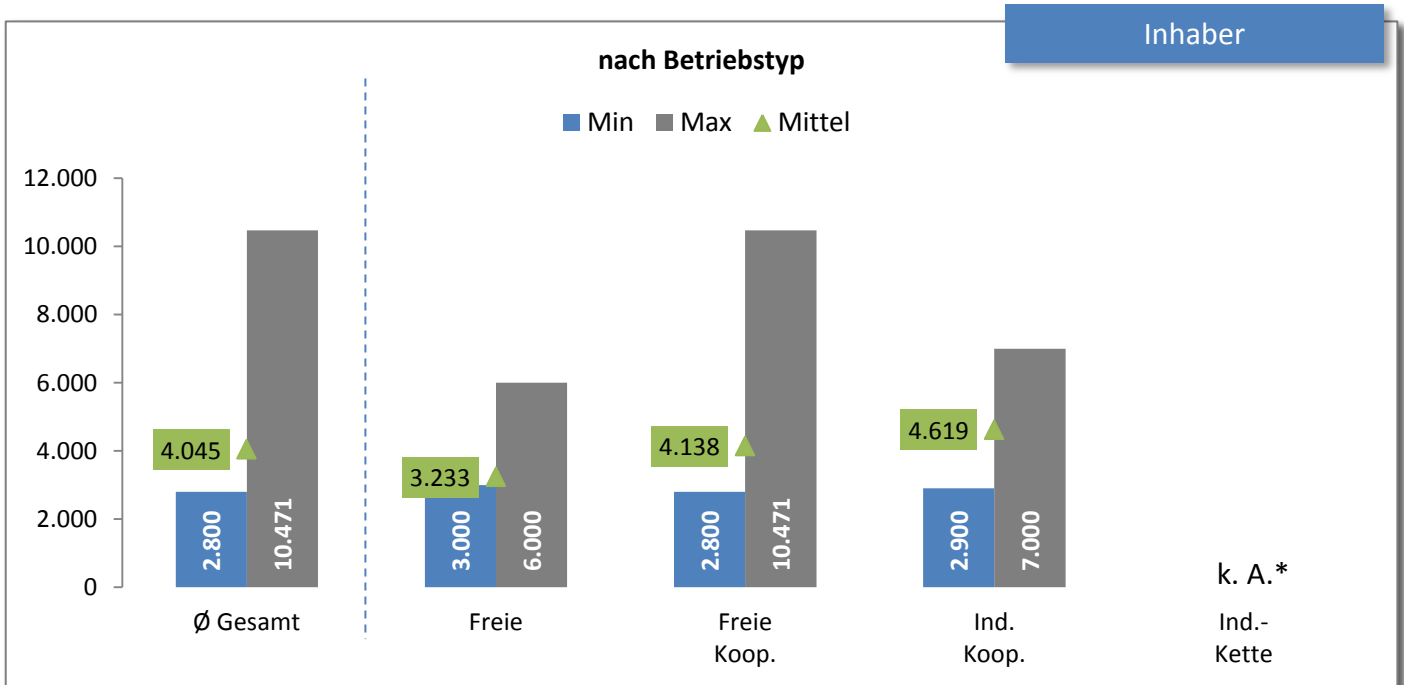
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Im Mittel werden etwa 86.000 € an Geschäftsführergehalt pro Jahr gezahlt, somit etwa das 15-fache des vorschüssig gezahlten Monatsgehalts. Bei inhabergeführten Betrieben wird dieses Jahresgehalt dann unter steuerlichen Gesichtspunkten festgelegt, Tantiemen sind berücksichtigt. Das höchste Niveau bei den Geschäftsführergehältern wird in der Mitte Deutschlands und im Norden Westdeutschlands gezahlt bzw. realisiert.

Monatliches Grundgehalt

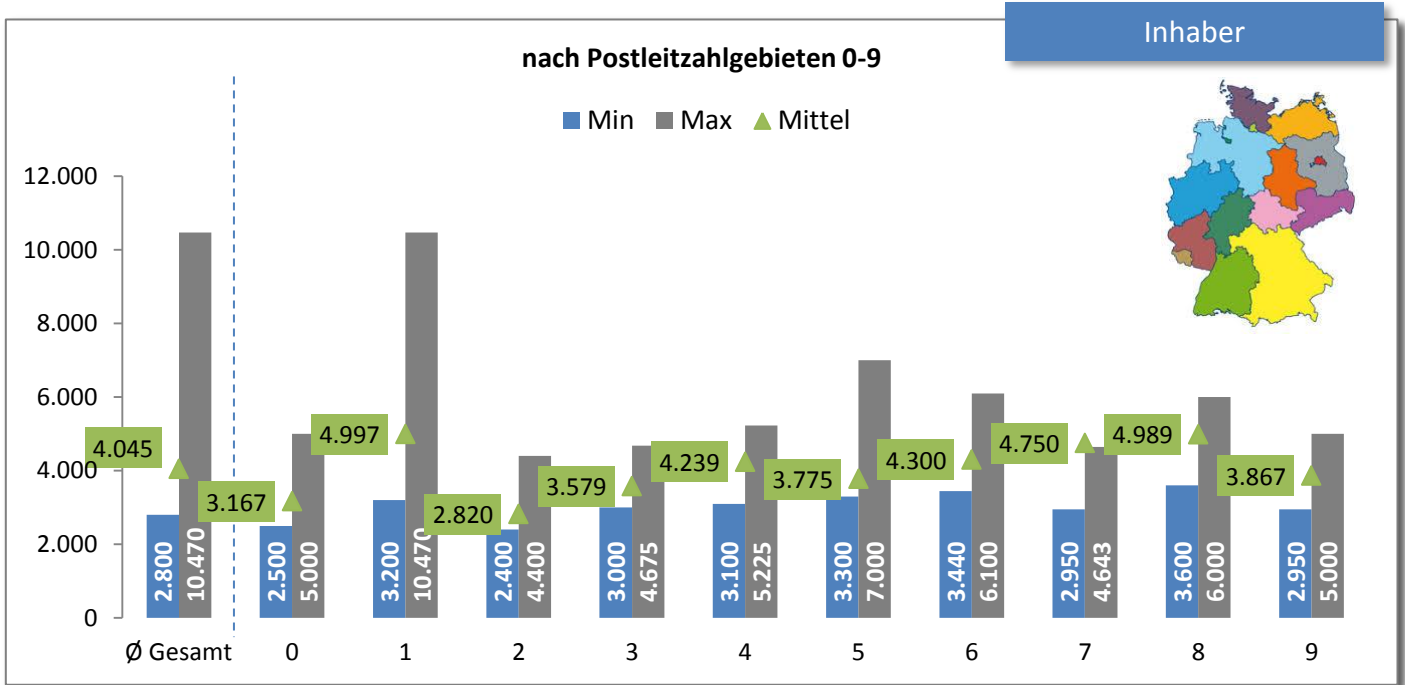
(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

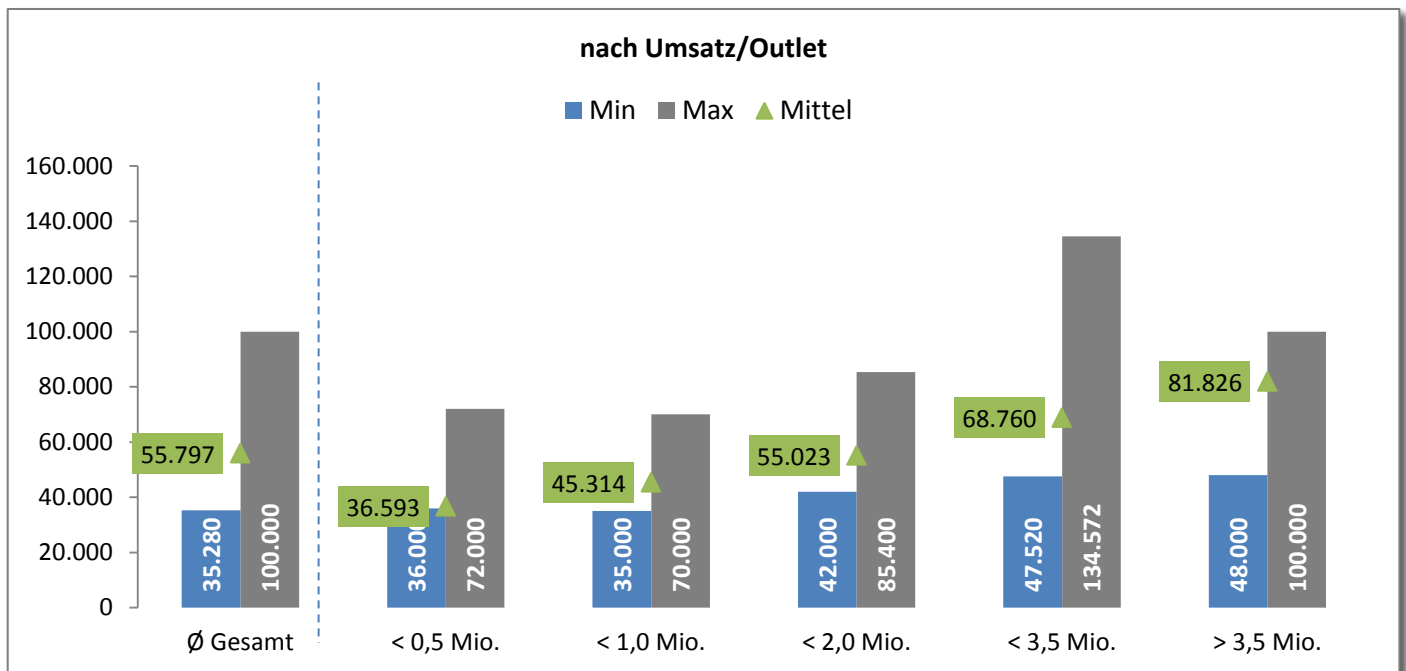
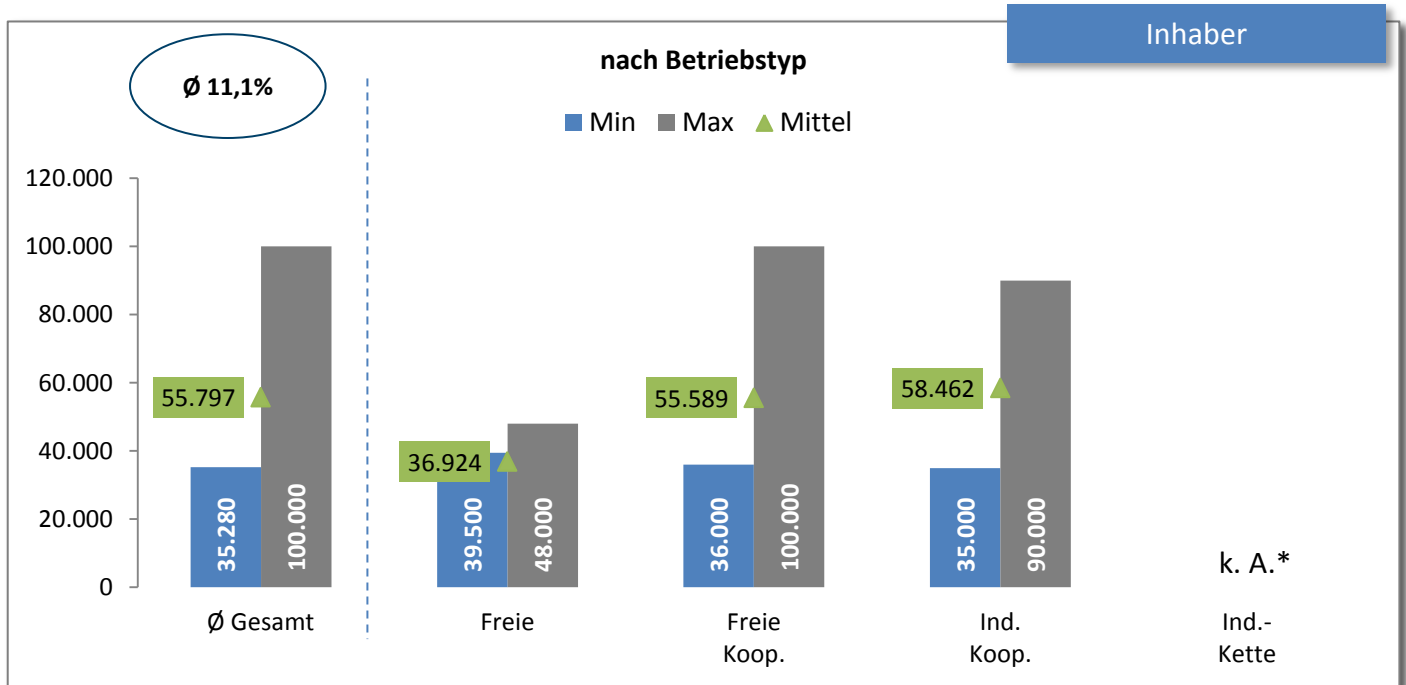
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



Durchschnittliches Jahreseinkommen

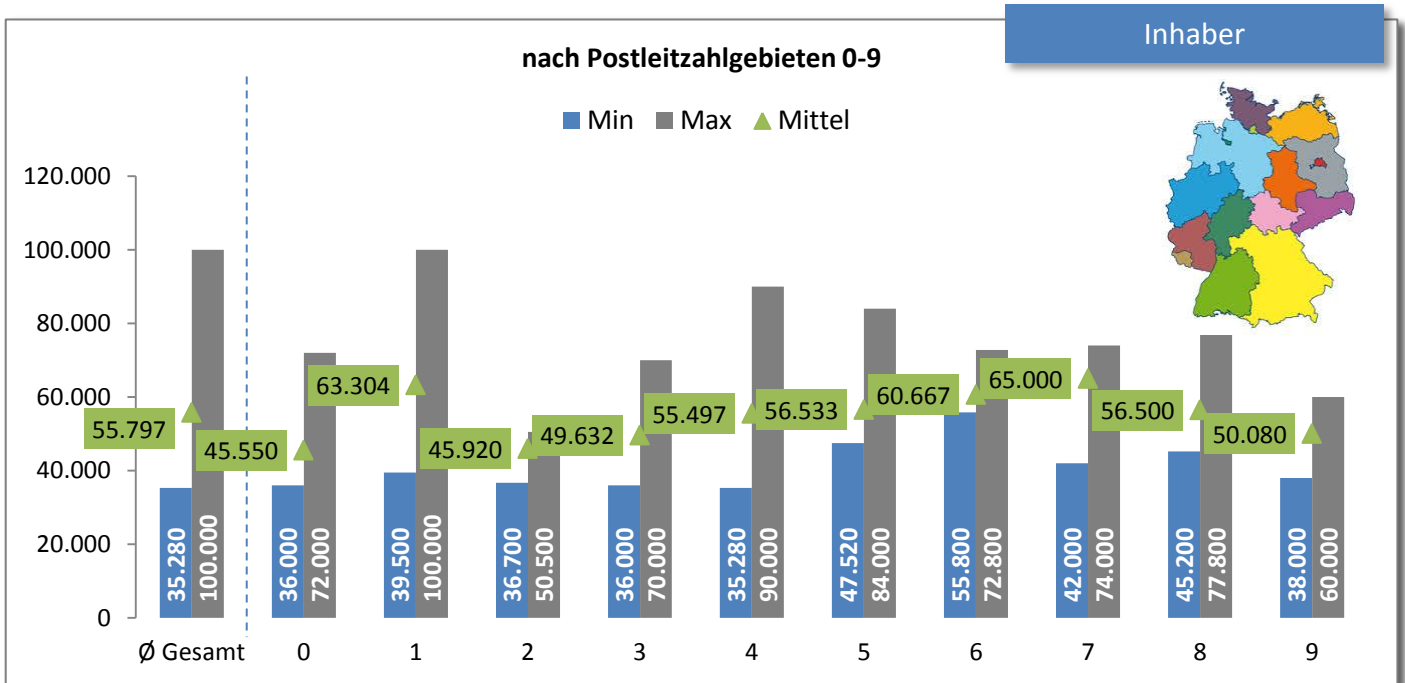
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)

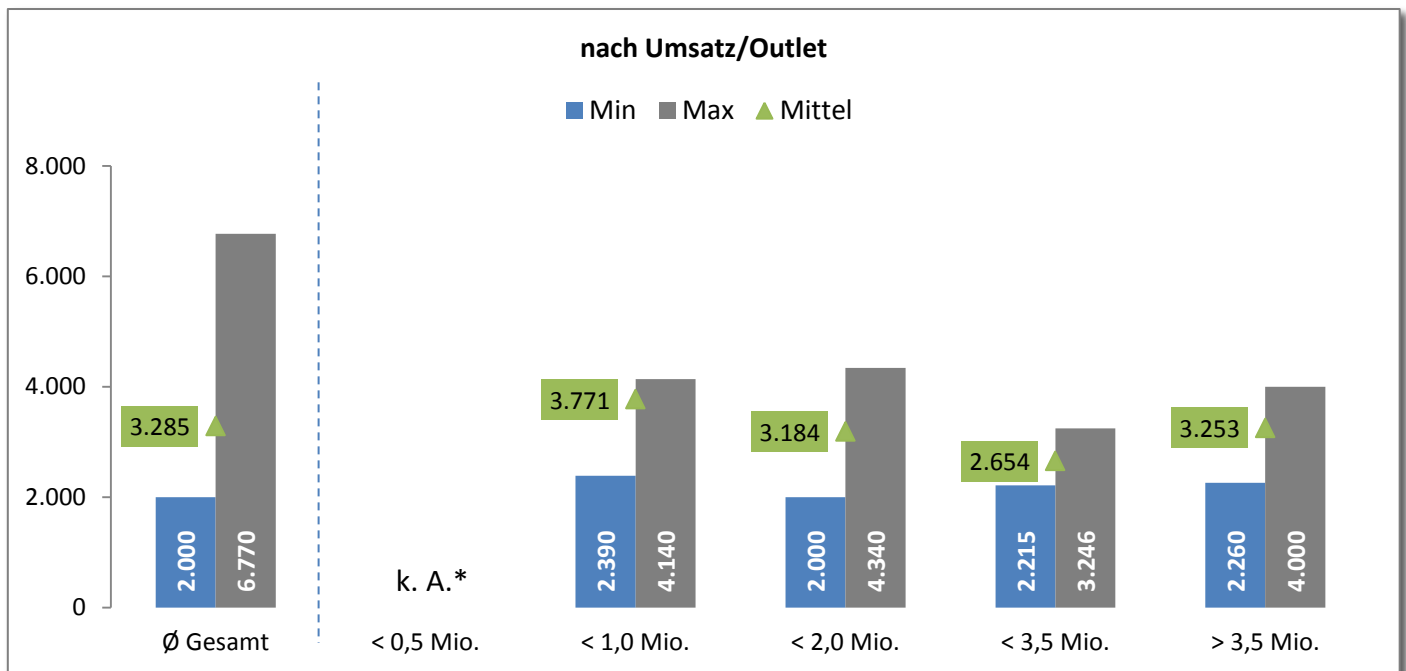
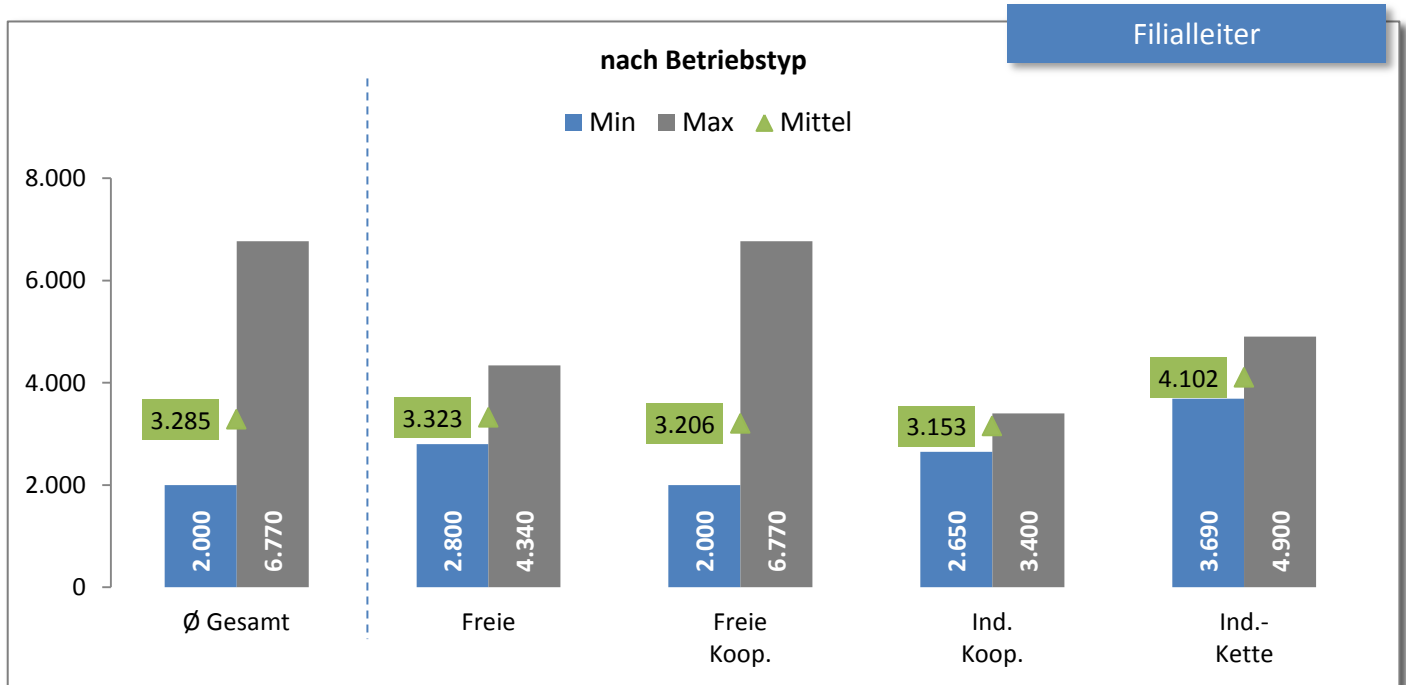


Bei der Entlohnung der Inhaber gibt es eine große Bandbreite zwischen den Betrieben und in der regionalen Verteilung.

Bei inhabergeführten Betrieben wird die Entlohnung sehr häufig unter steuerlichen Gesichtspunkten festgelegt und am Jahresende entsprechend des Ergebnisses angepasst.

Monatliches Grundgehalt

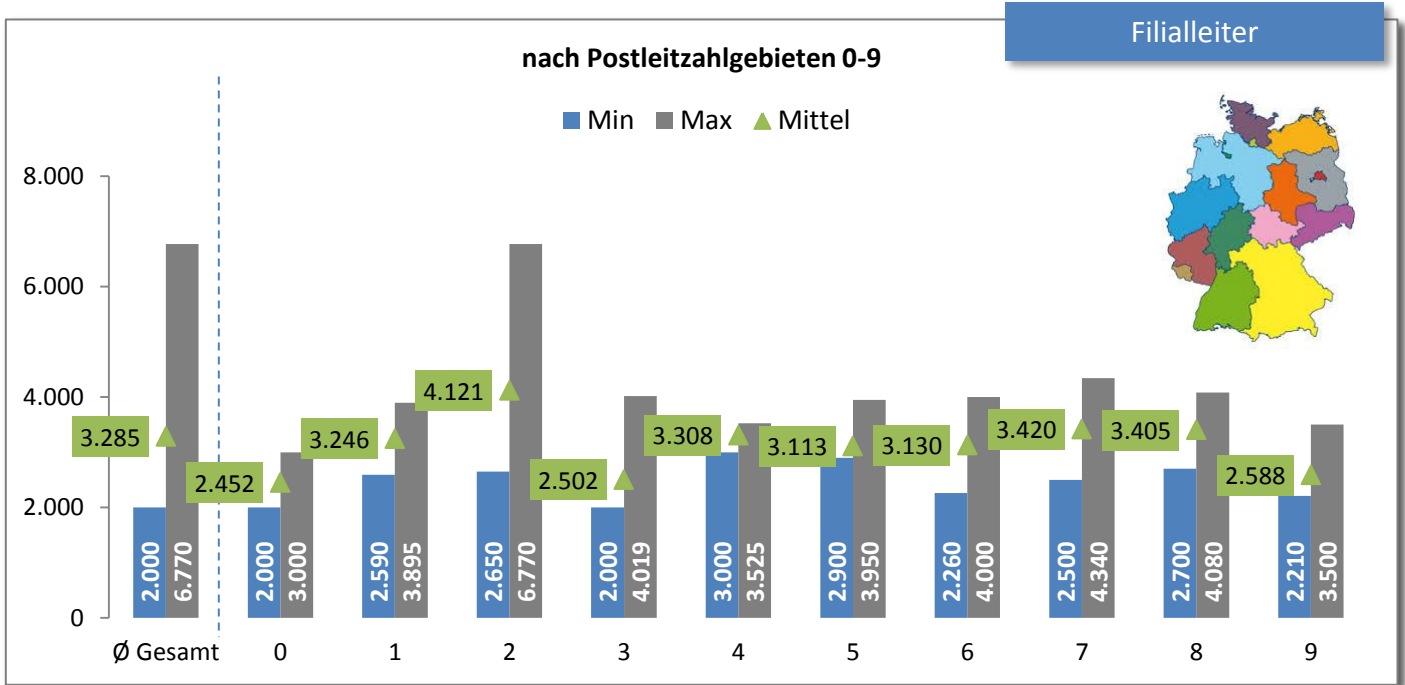
(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

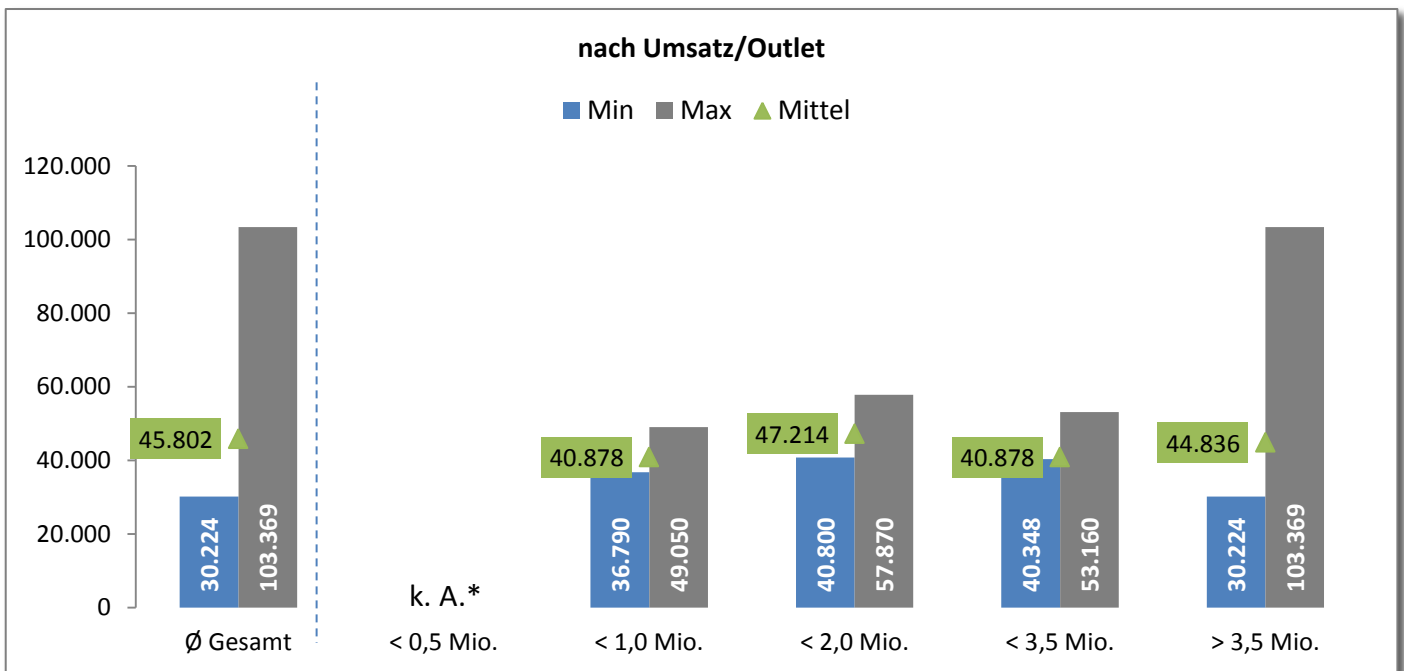
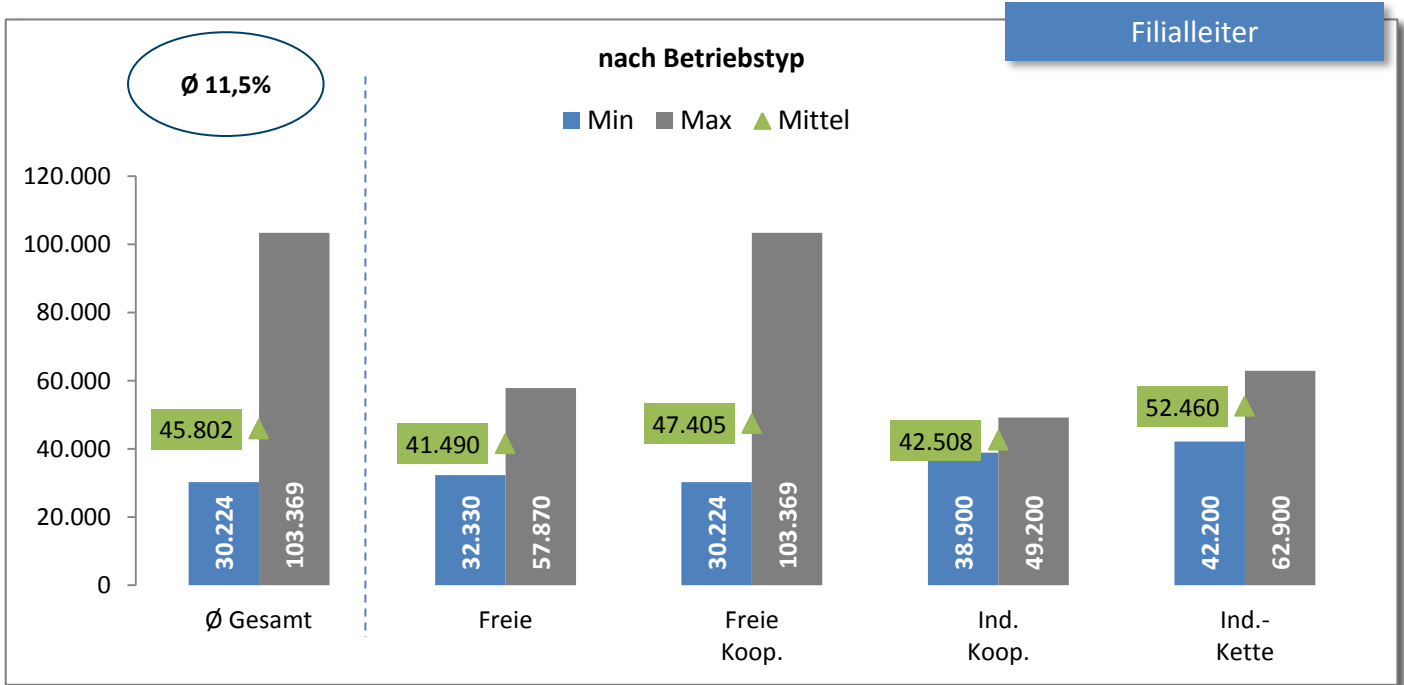
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



Durchschnittliches Jahreseinkommen

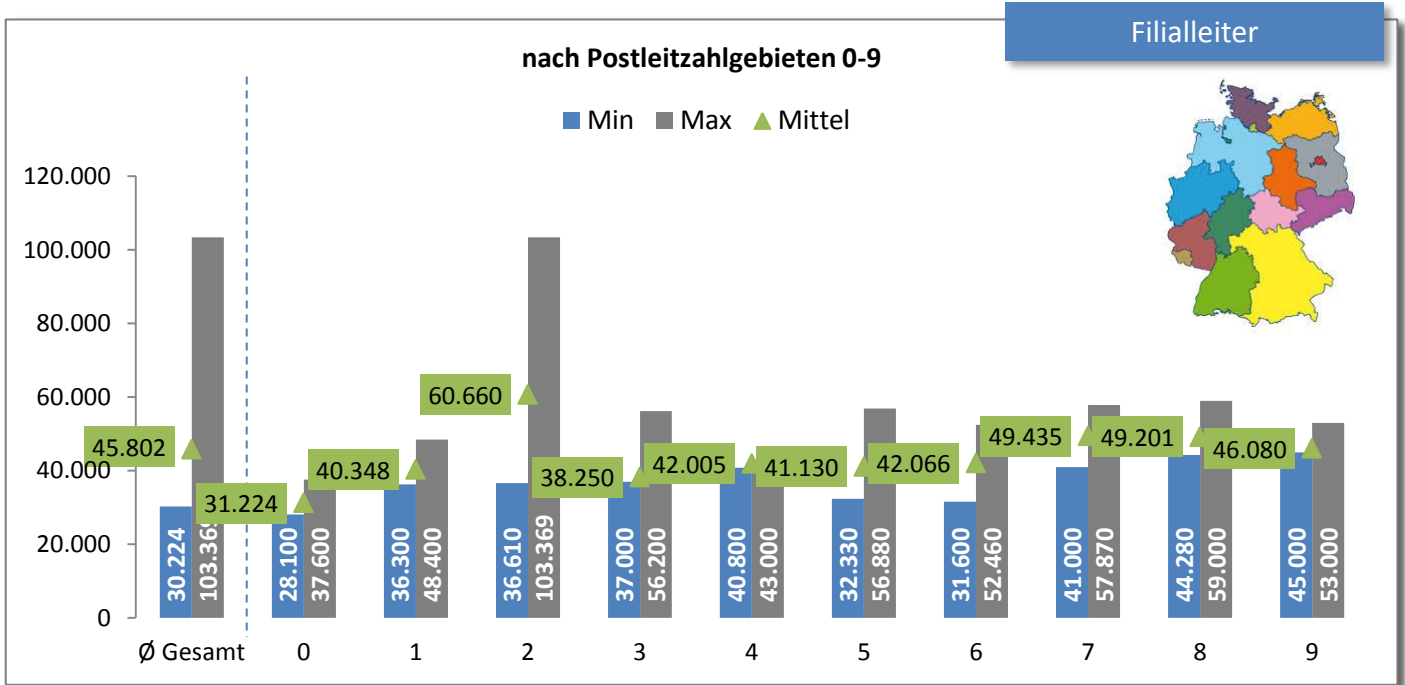
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Durchschnittliches Jahreseinkommen

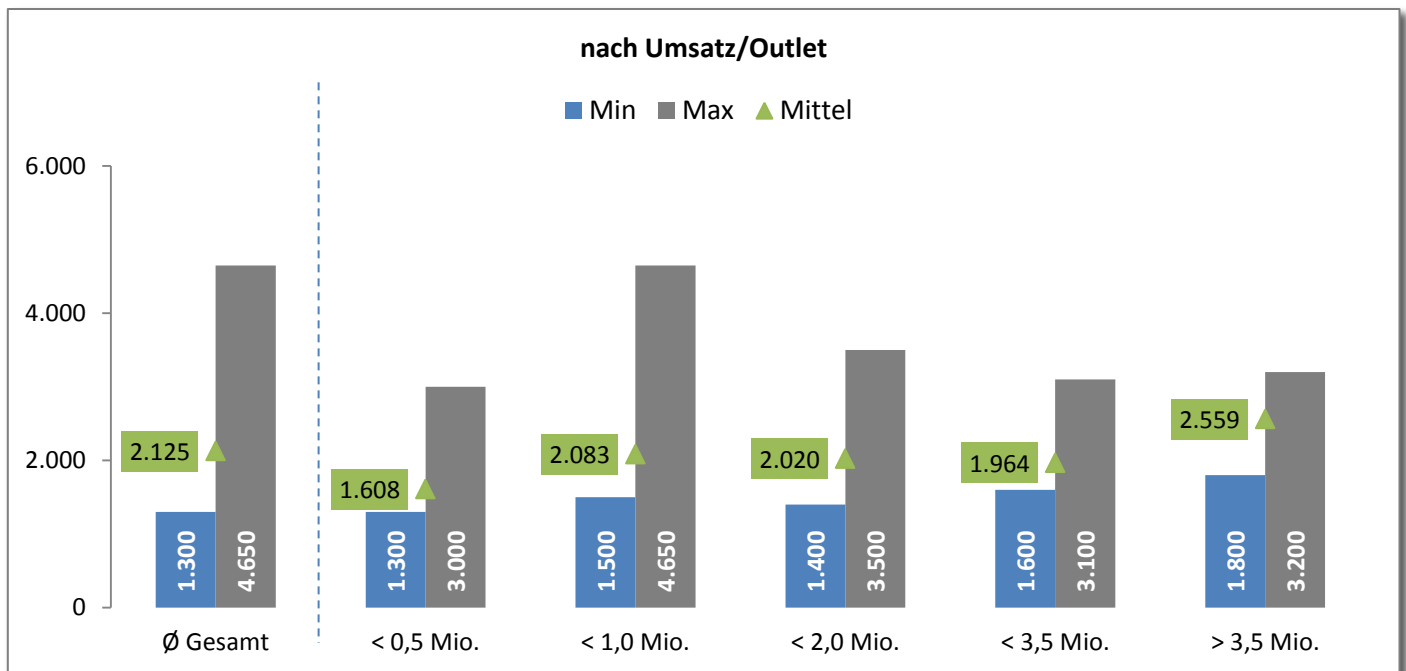
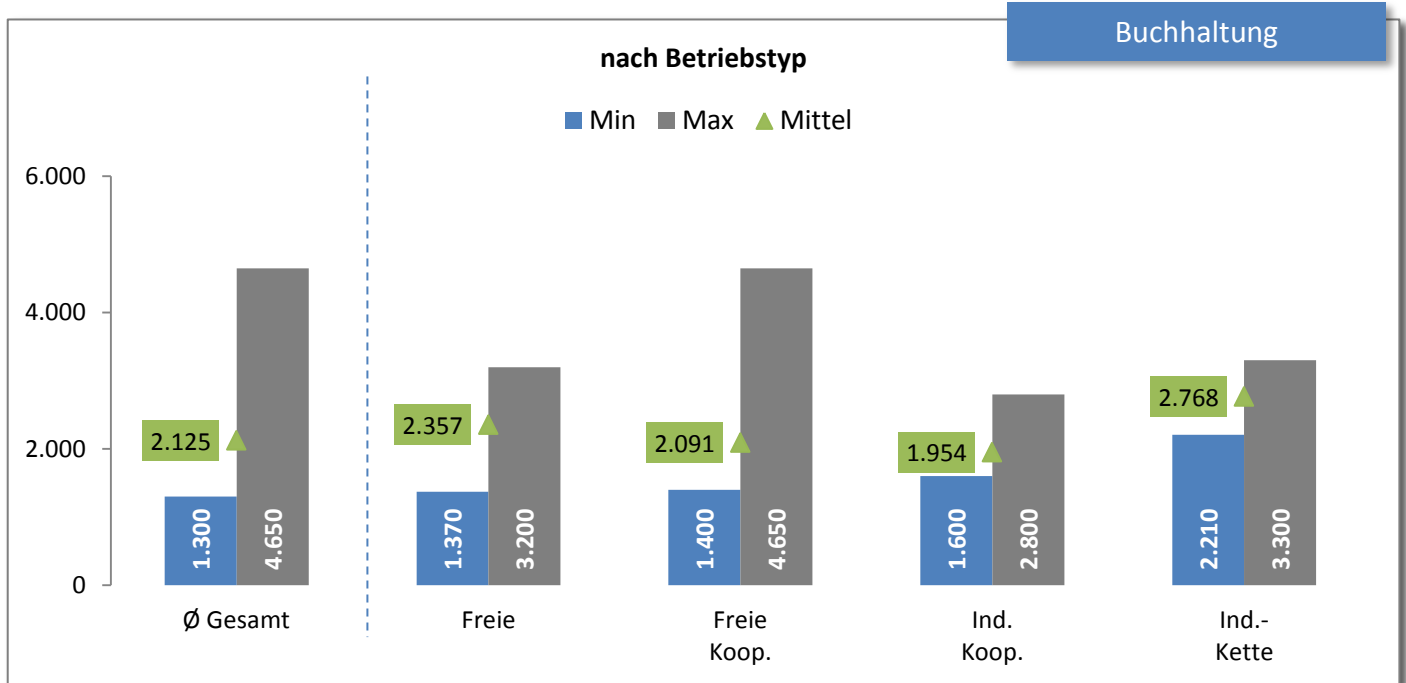
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Die Gehälter der Filialleiter sind in den Unternehmen der Höhe nach relativ gleich verteilt. Tendenziell werden in den industriegebundenen Reifenbetrieben in diesem Bereich höhere Zahlungen an die Mitarbeiter geleistet.

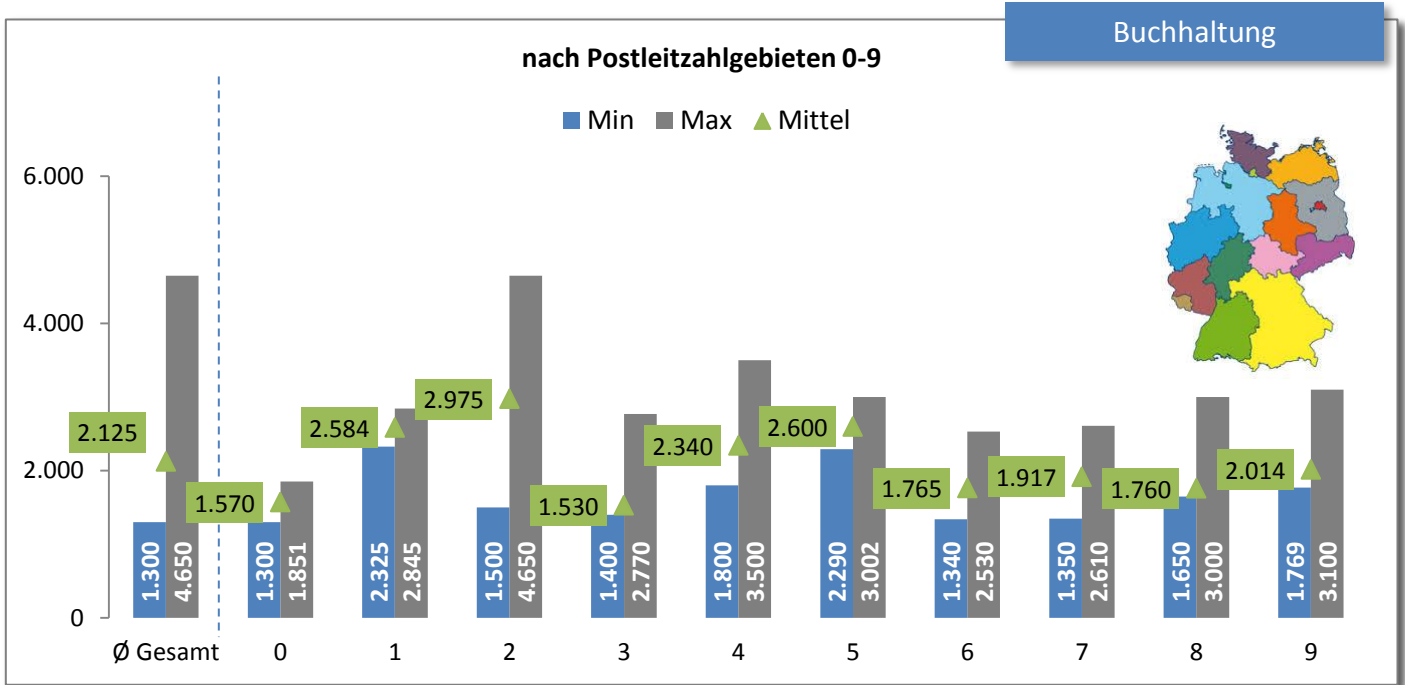
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



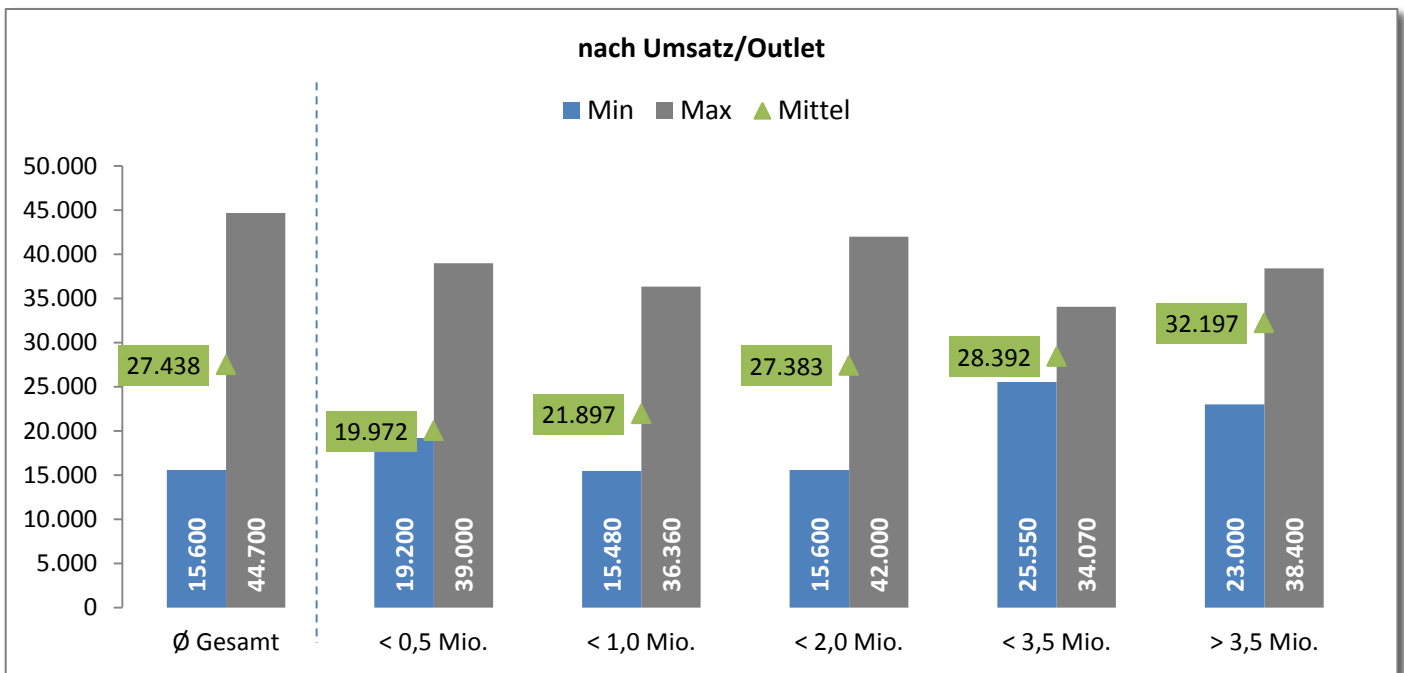
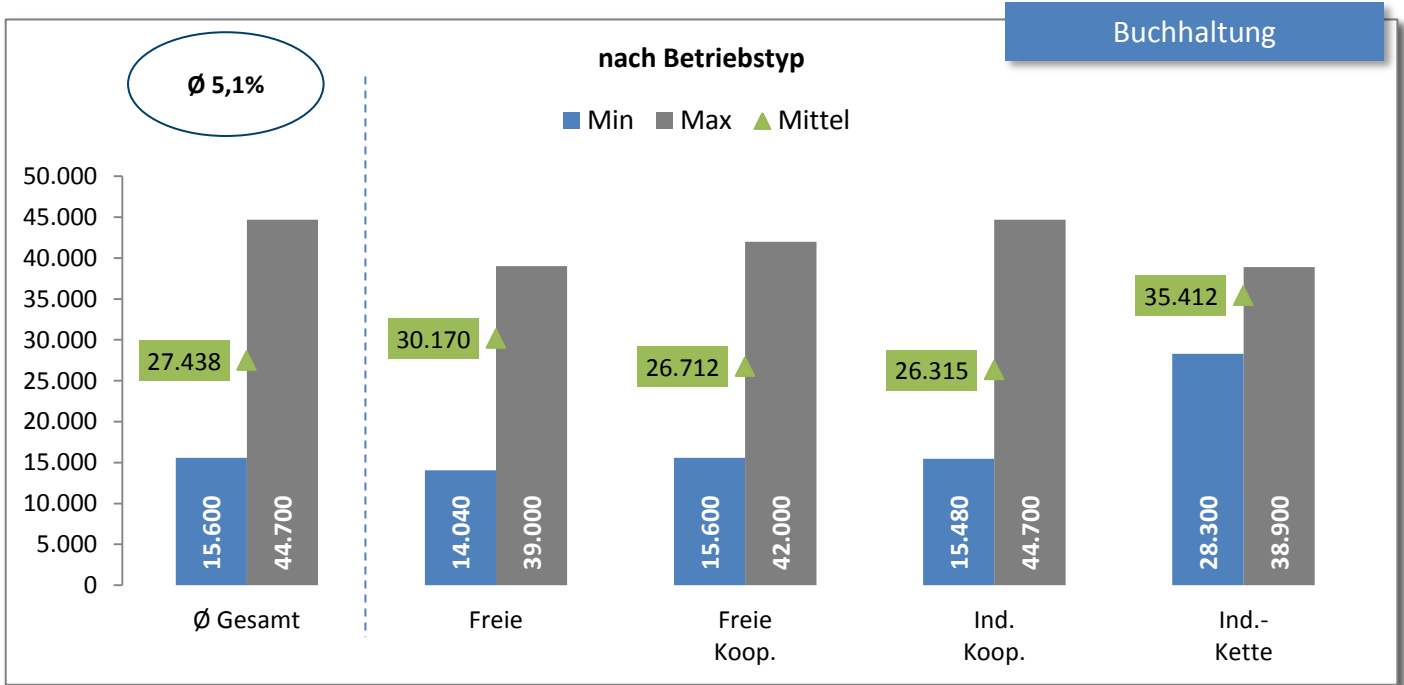
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



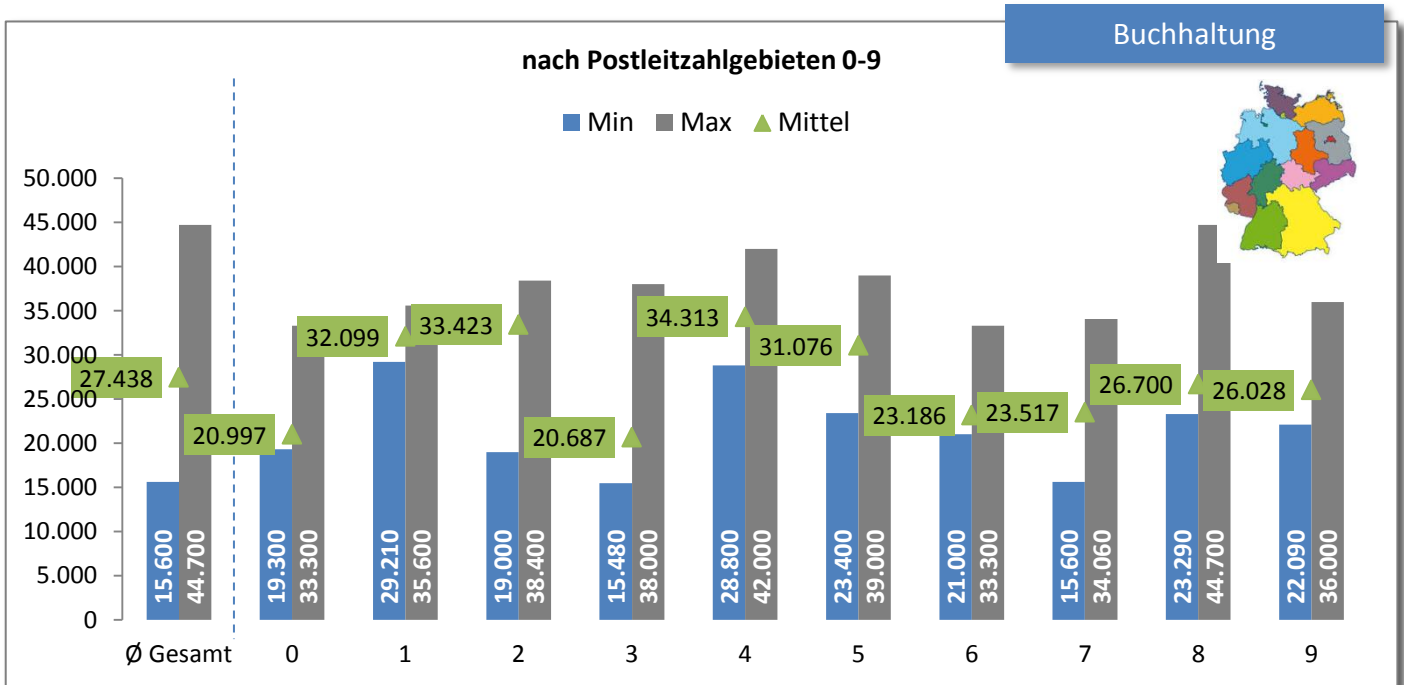
Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)

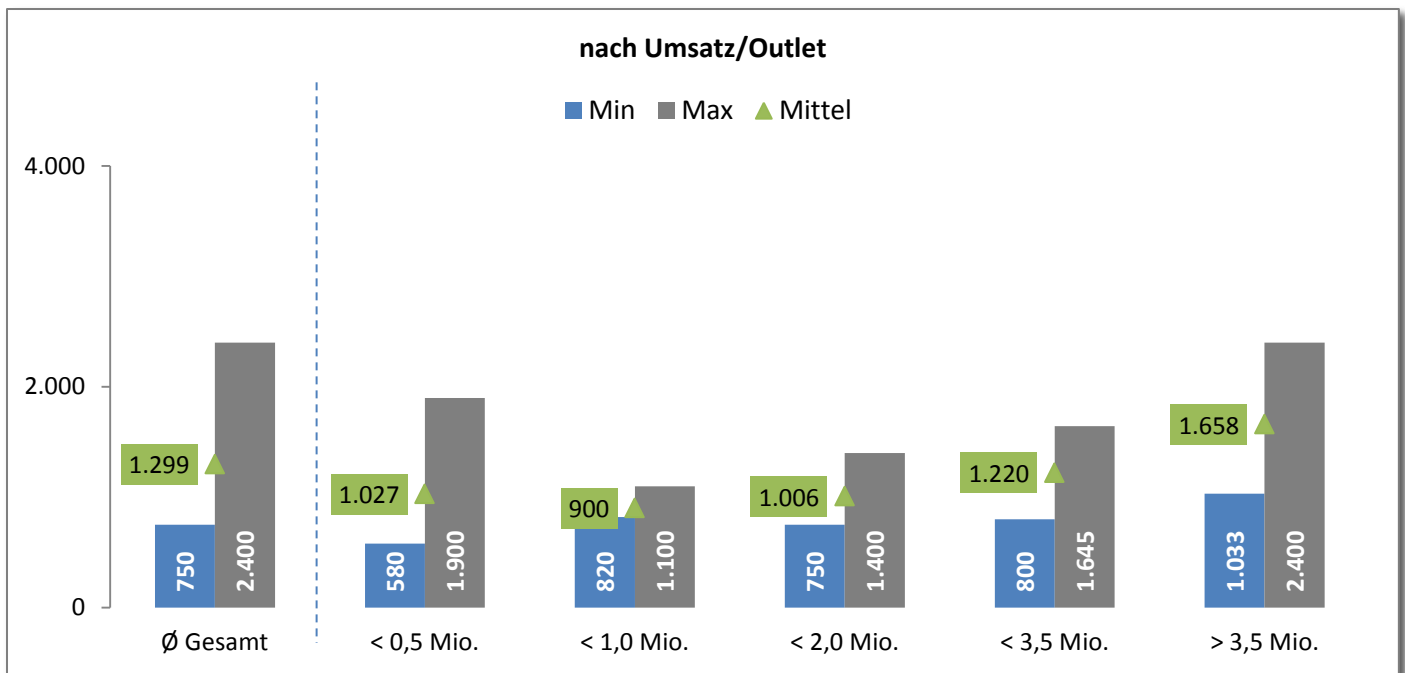
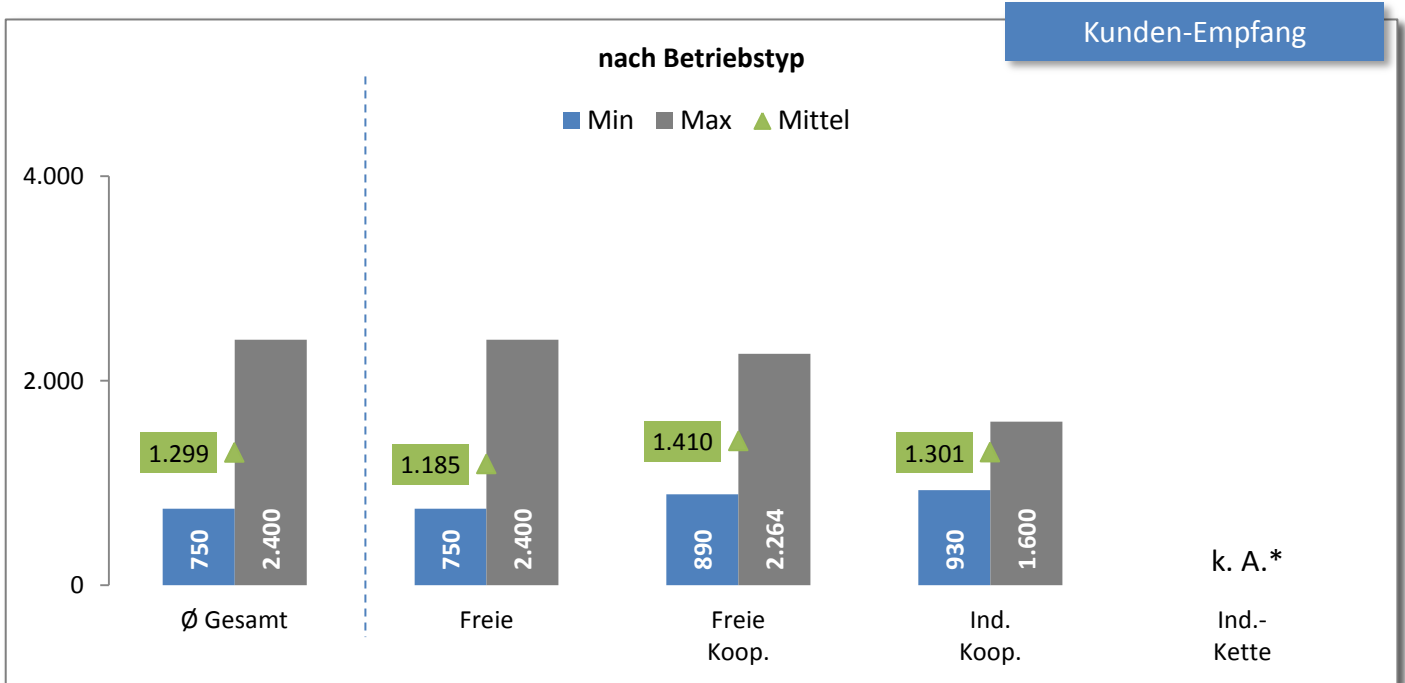


Bei den Gehältern der Mitarbeiter in der Buchhaltung können die Werte relativ stark schwanken und in Einzelfällen beim Jahresgehalt die Grenze von 40 TEUR überschreiten. Die Gehälter steigen mit dem Jahresumsatz eines Reifen-Outlets.

Regional gesehen werden die höchsten Gehälter in den Postleitzahl-Regionen 1, 2, 4, sowie 5 gezahlt.

Monatliches Grundgehalt

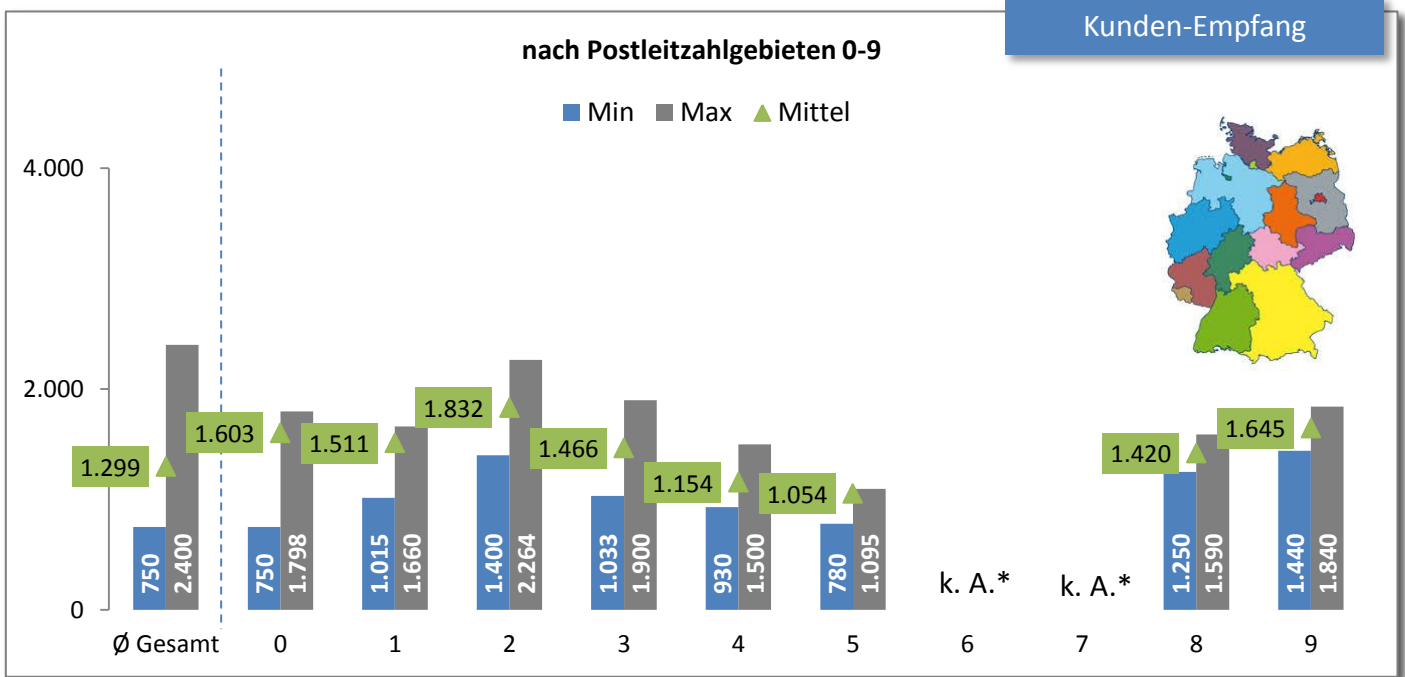
(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Monatliches Grundgehalt

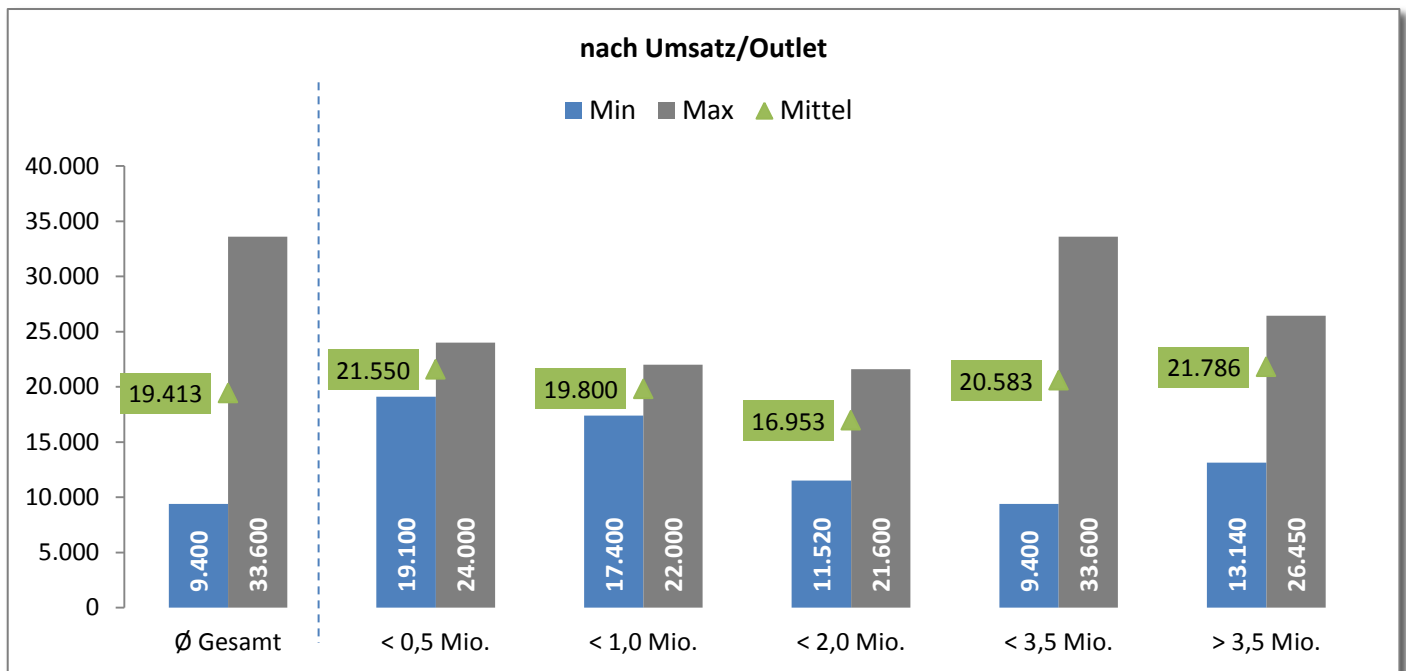
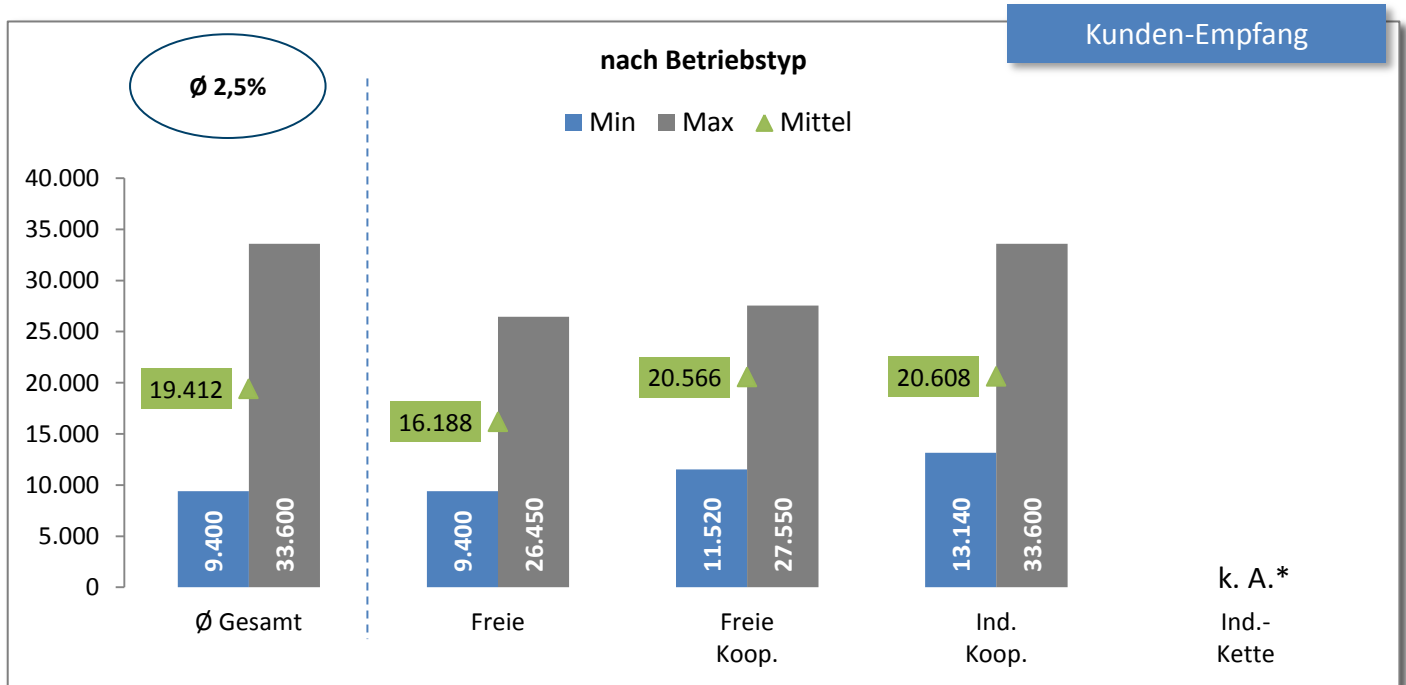
(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Durchschnittliches Jahreseinkommen

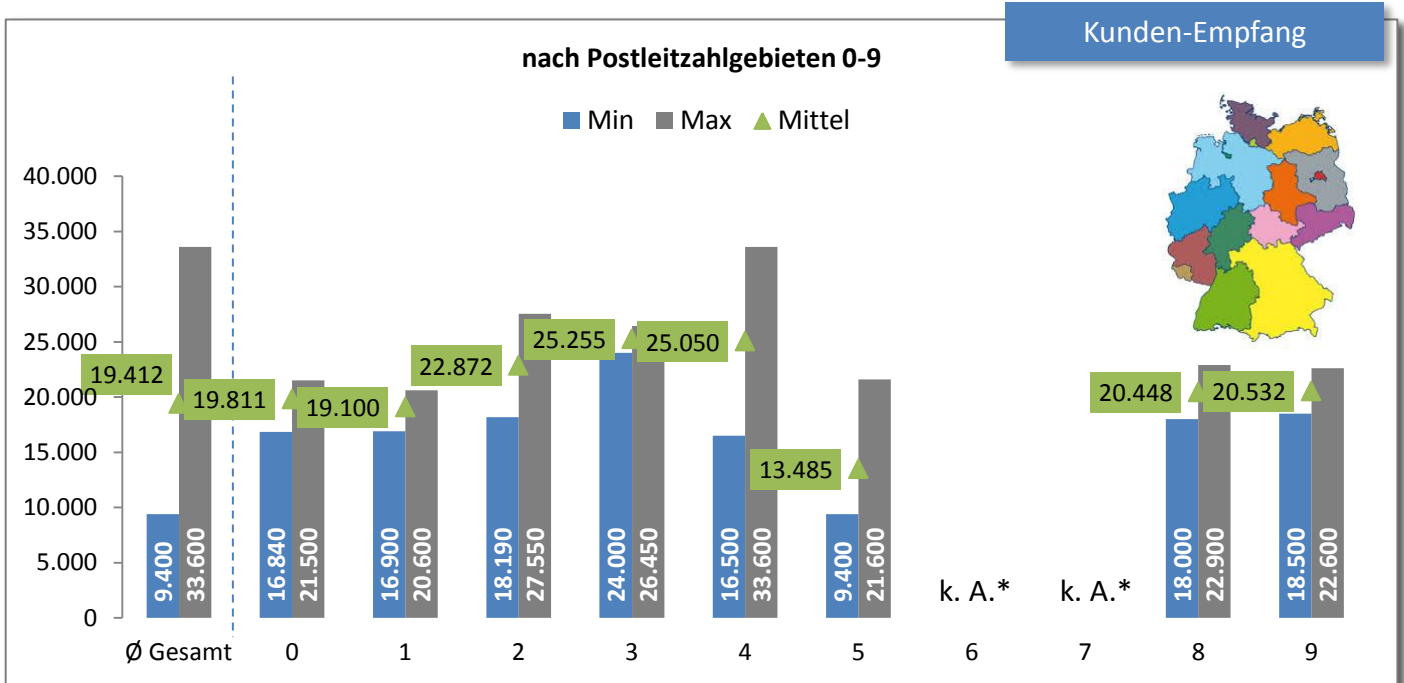
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Im Gesamtschnitt liegt die Entlohnung des Personals im Kundenempfangsbereich bei rund 19,4 TEUR pro Jahr und Mitarbeiter. Berücksichtigt werden muss hierbei sicherlich, dass nicht in jedem Unternehmen eine Vollzeitkraft im Empfangsbereich beschäftigt ist.

*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

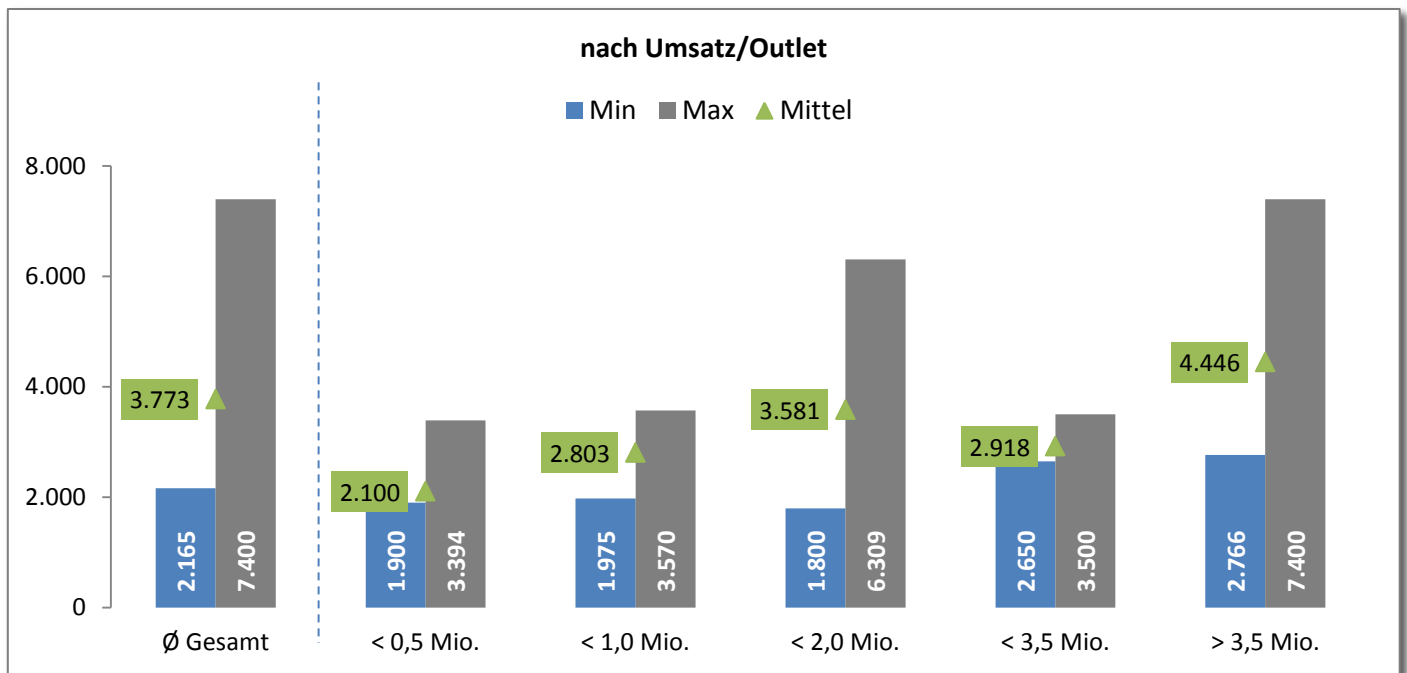
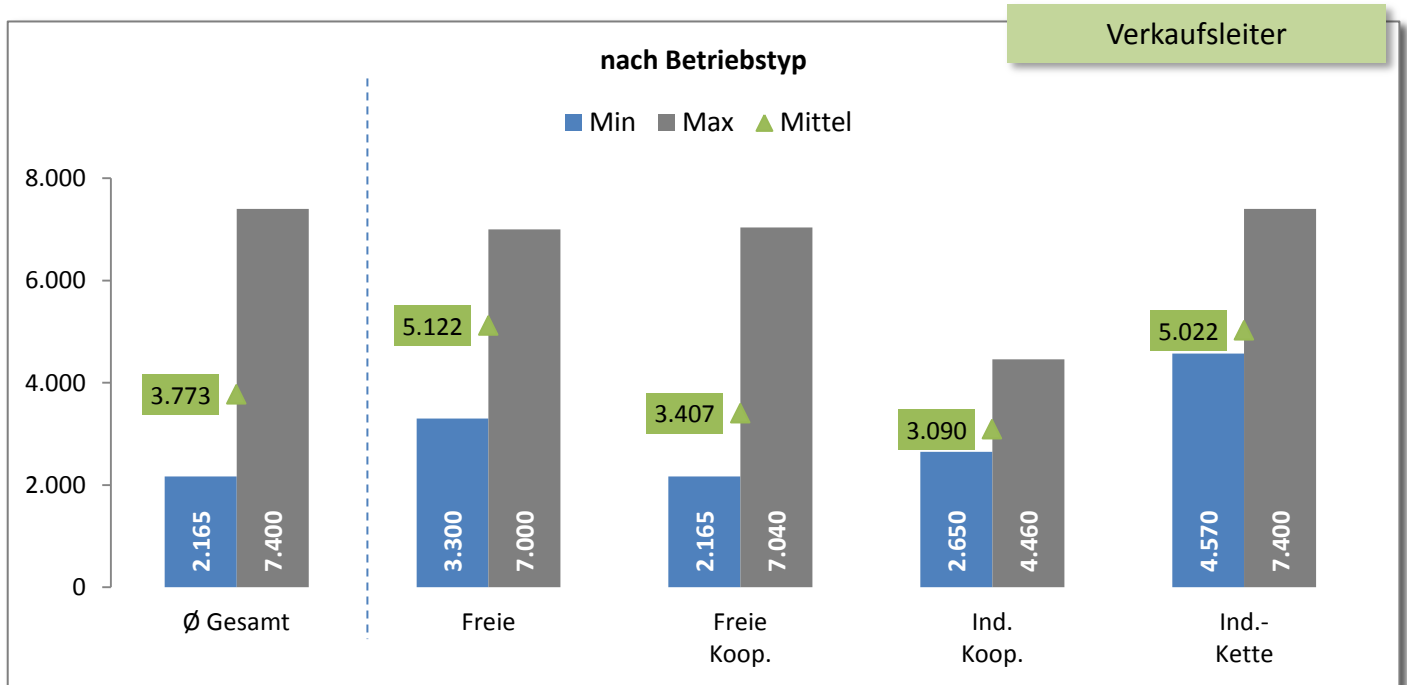


Lohn- und Gehaltsstrukturen - Verkauf



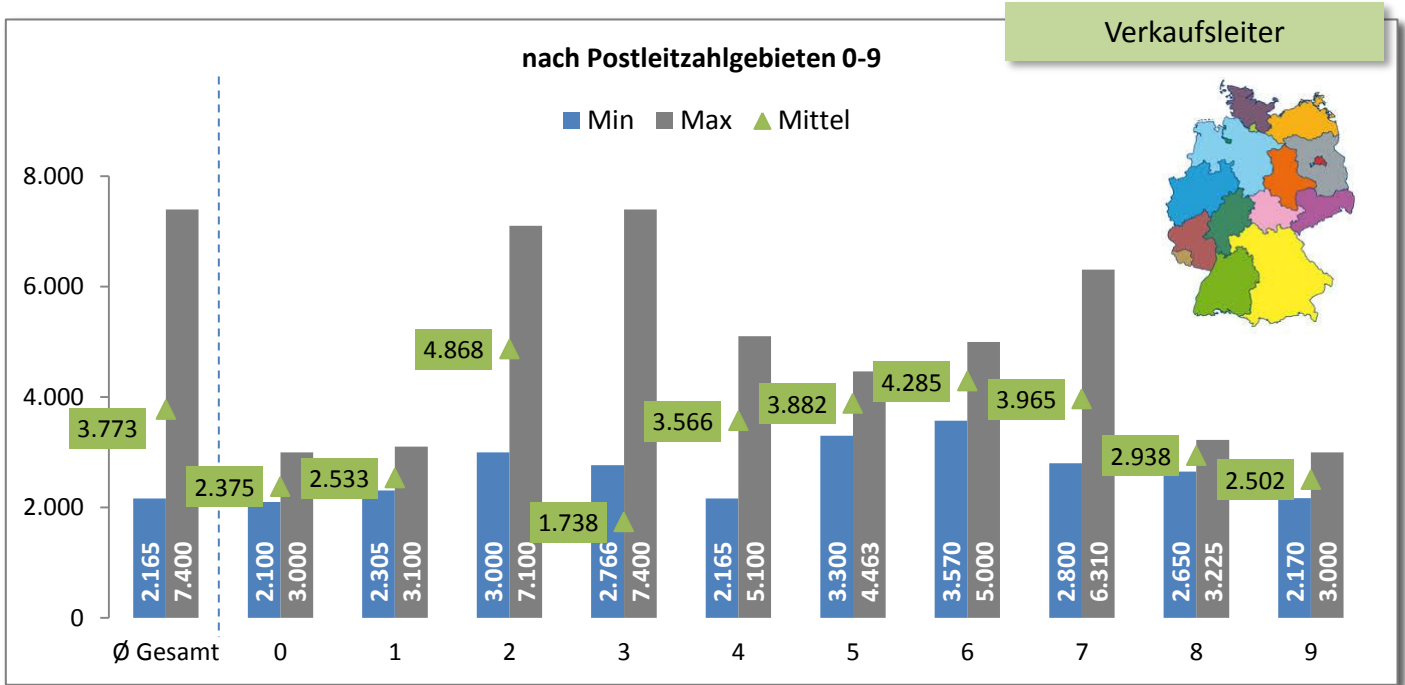
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



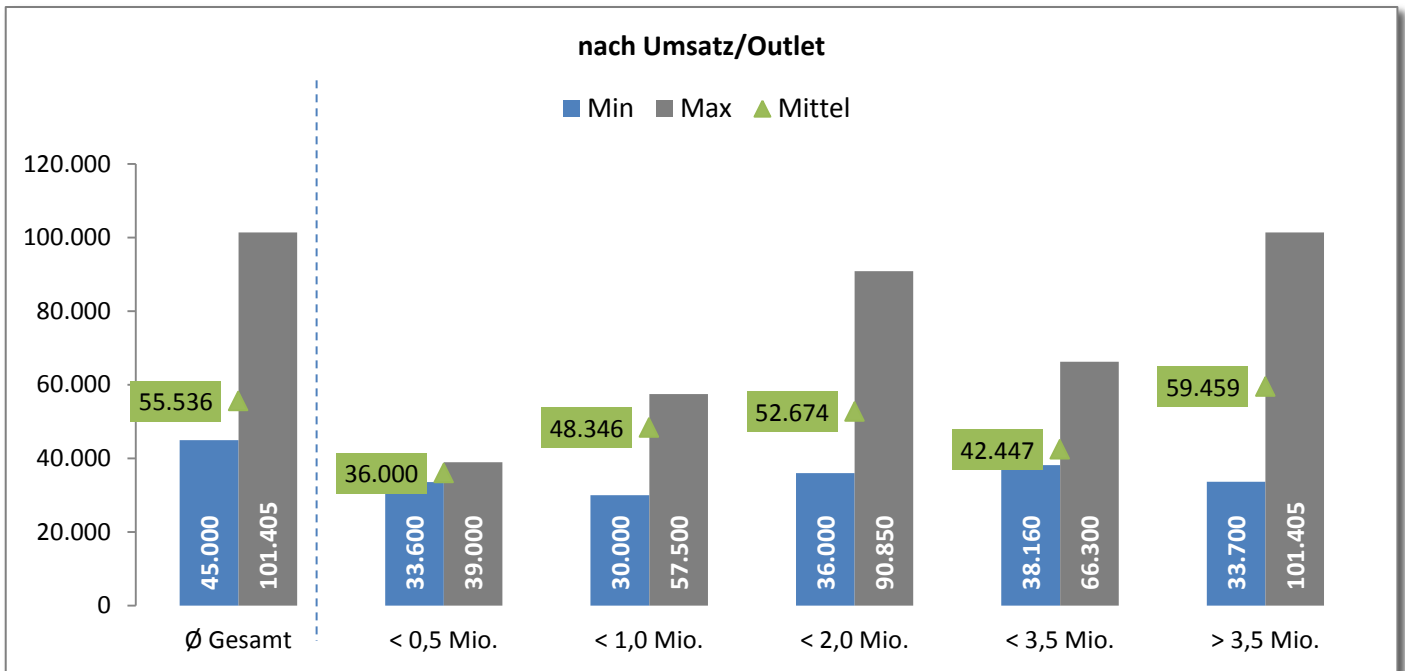
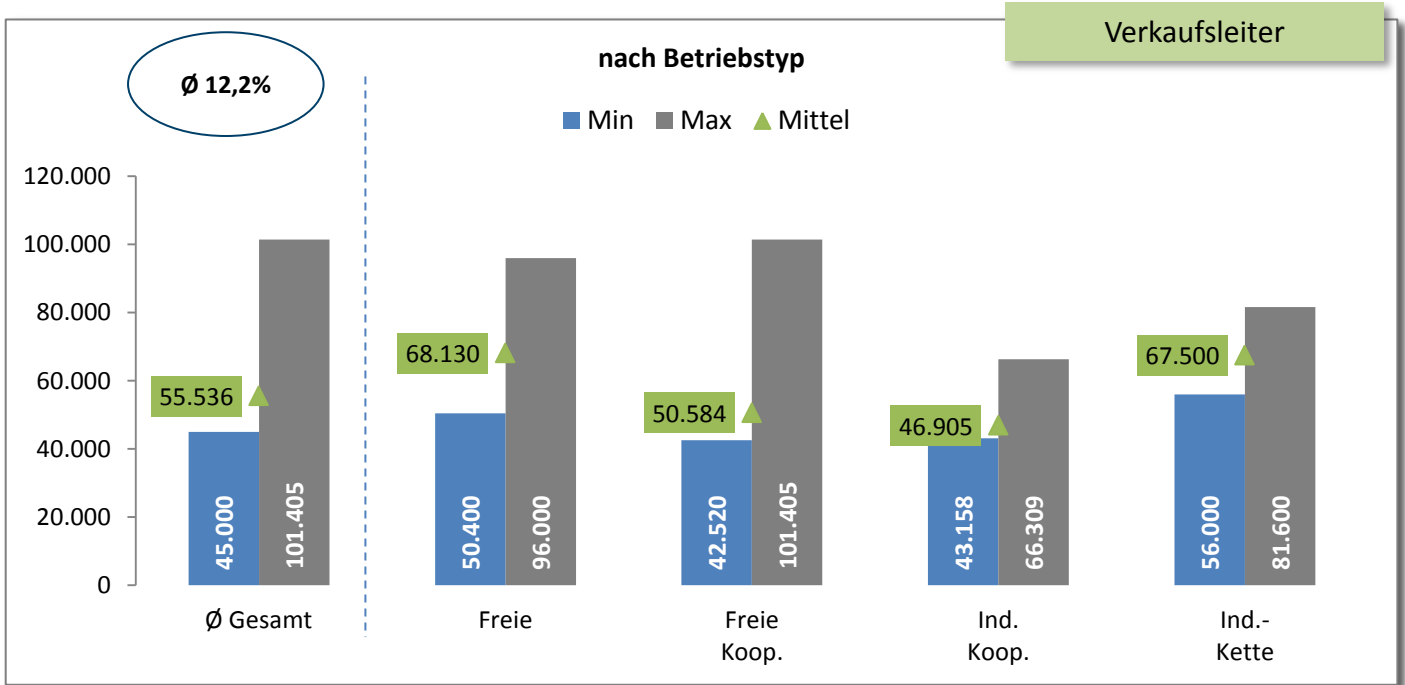
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



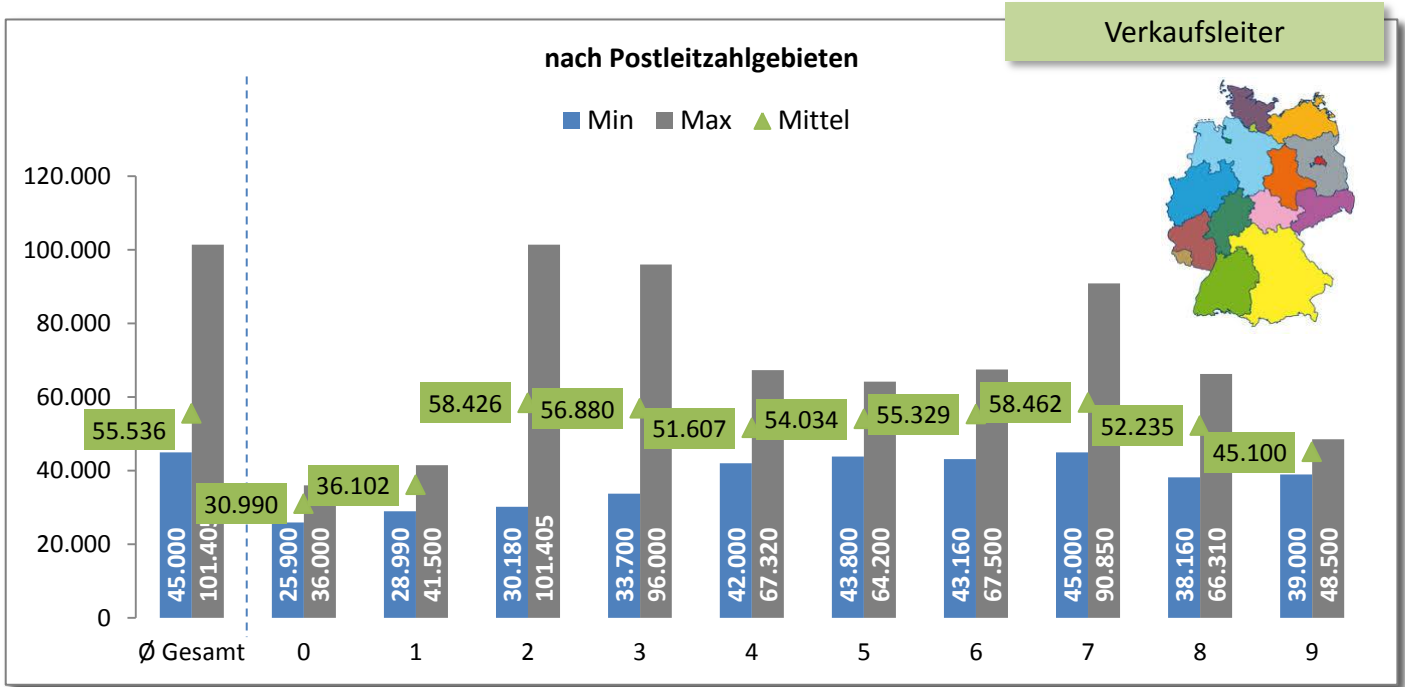
Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)

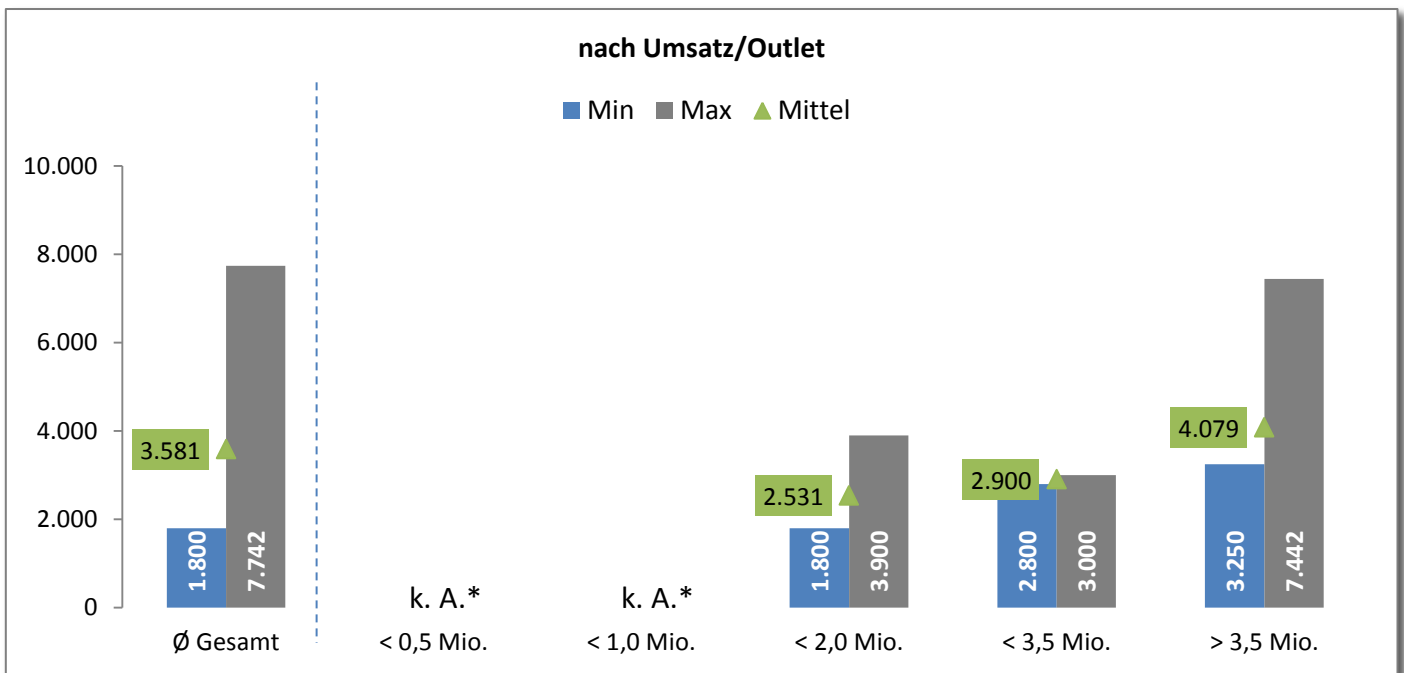
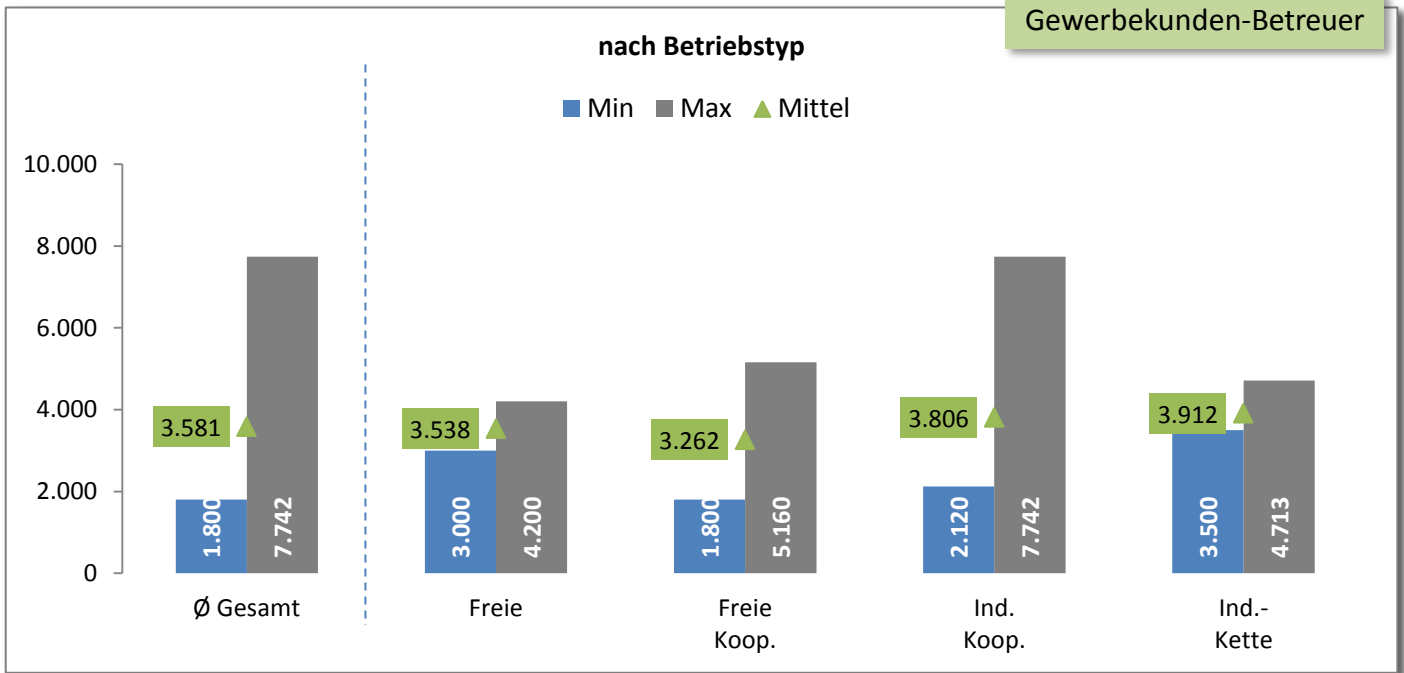


Die Verkaufsleiter können zum Teil relativ hohe Provisionen erreichen.

Das durchschnittliche Jahreseinkommen liegt bei rund 55,5 TEUR.

Monatliches Grundgehalt

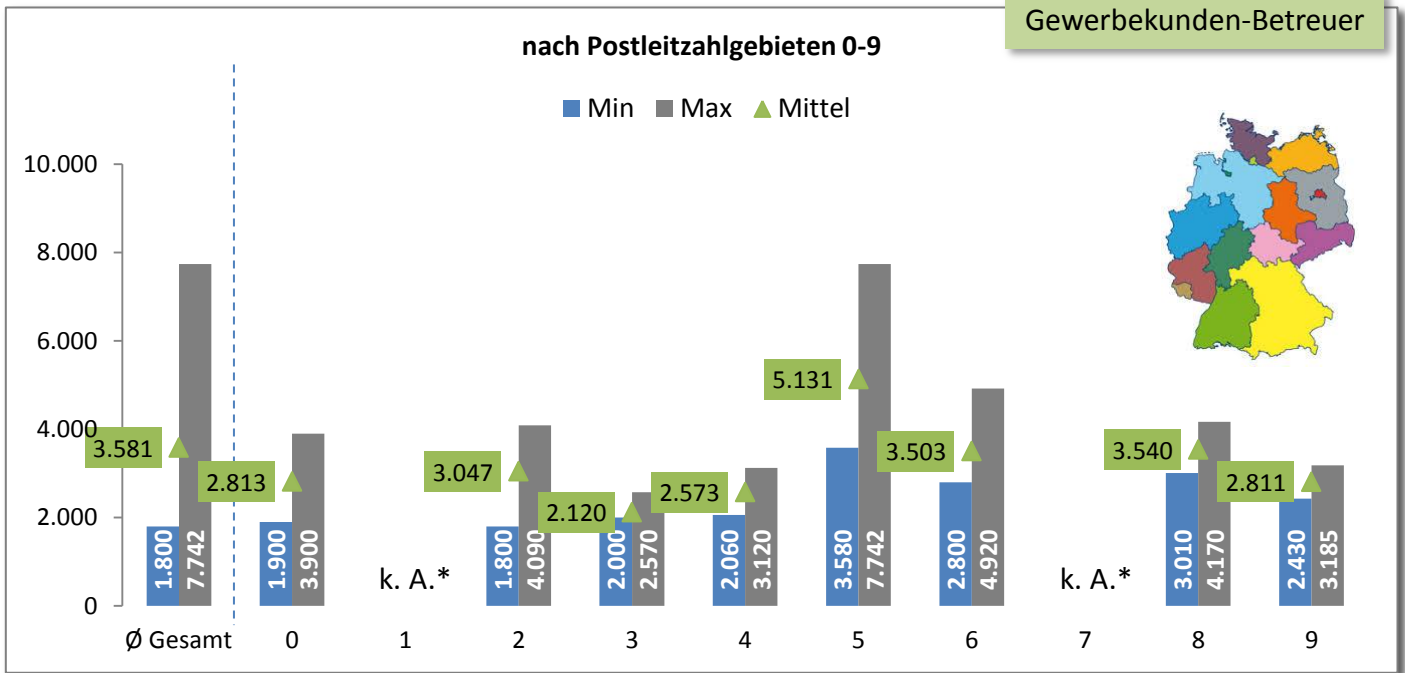
(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Monatliches Grundgehalt

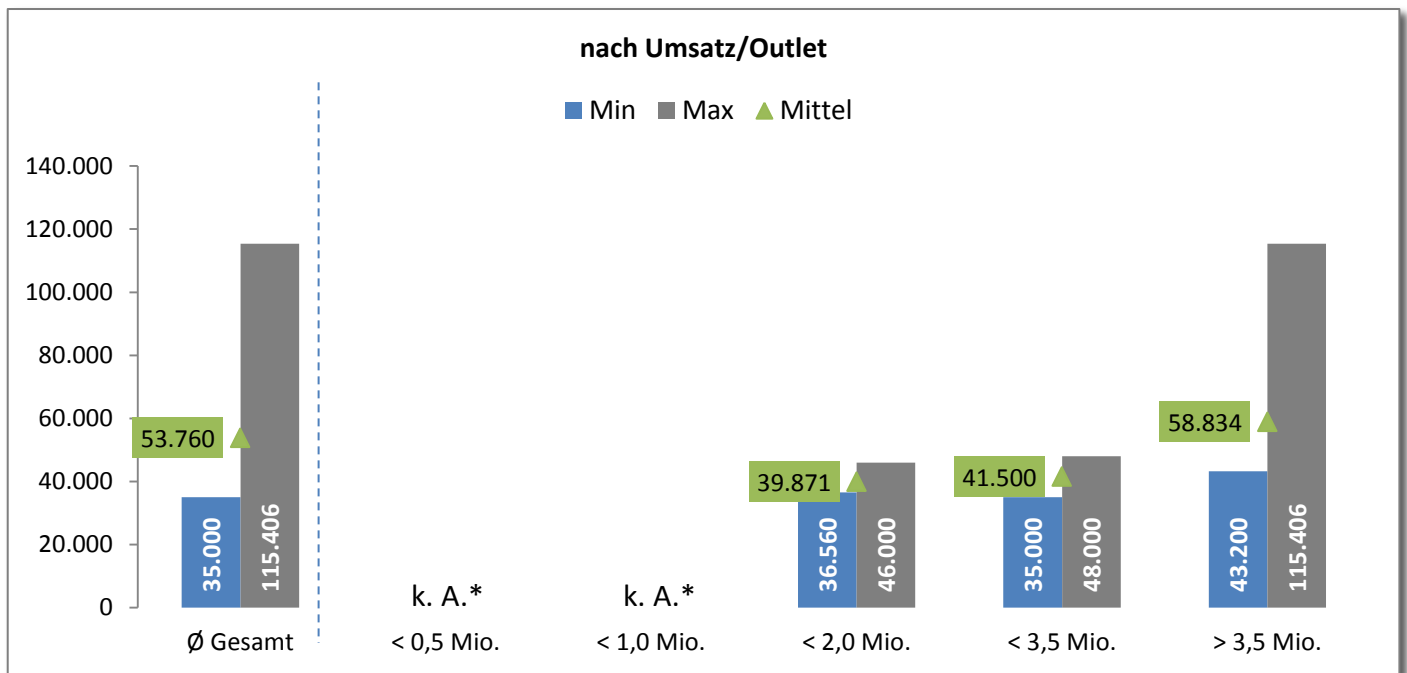
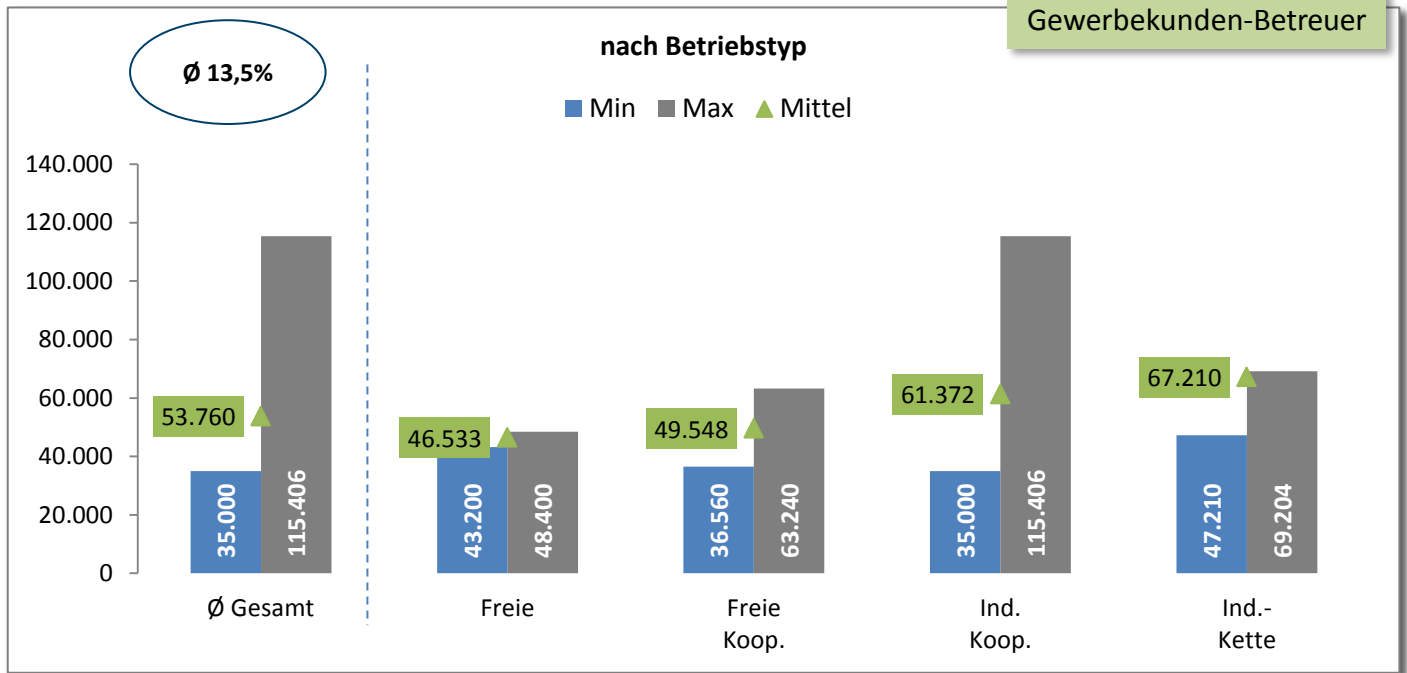
(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Durchschnittliches Jahreseinkommen

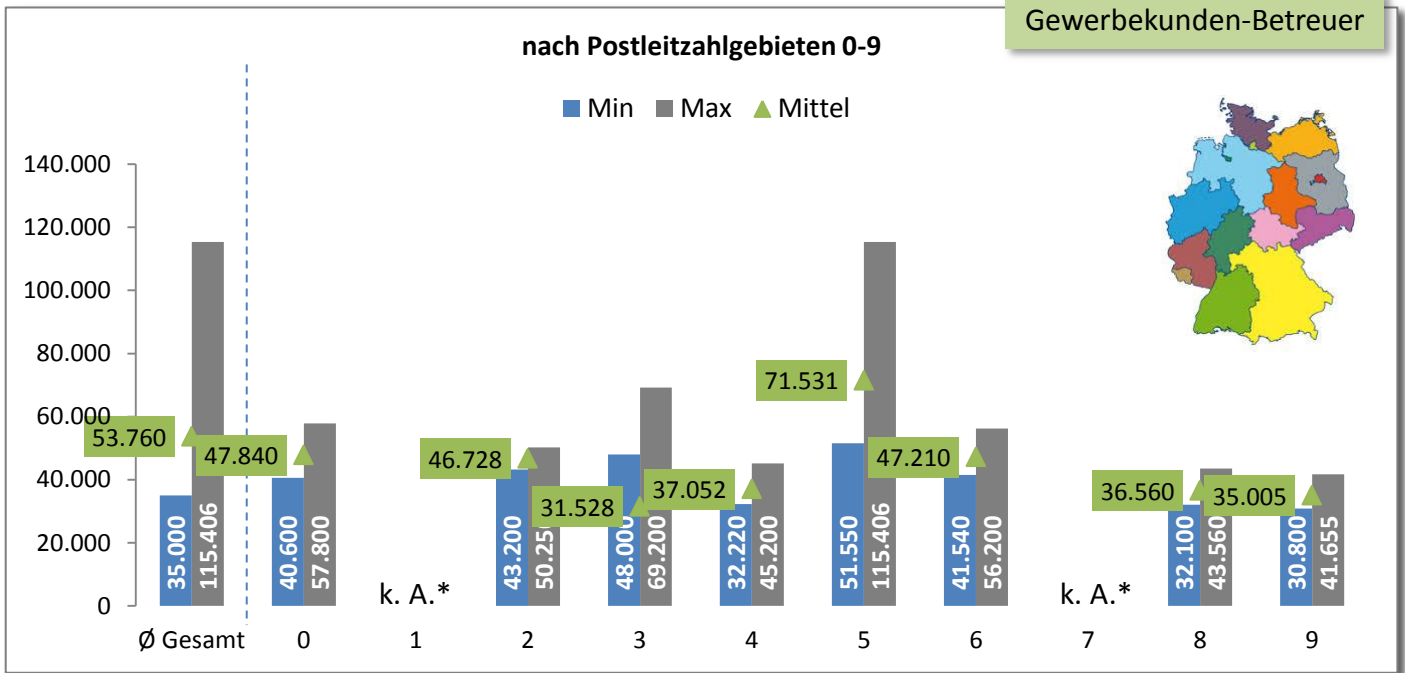
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



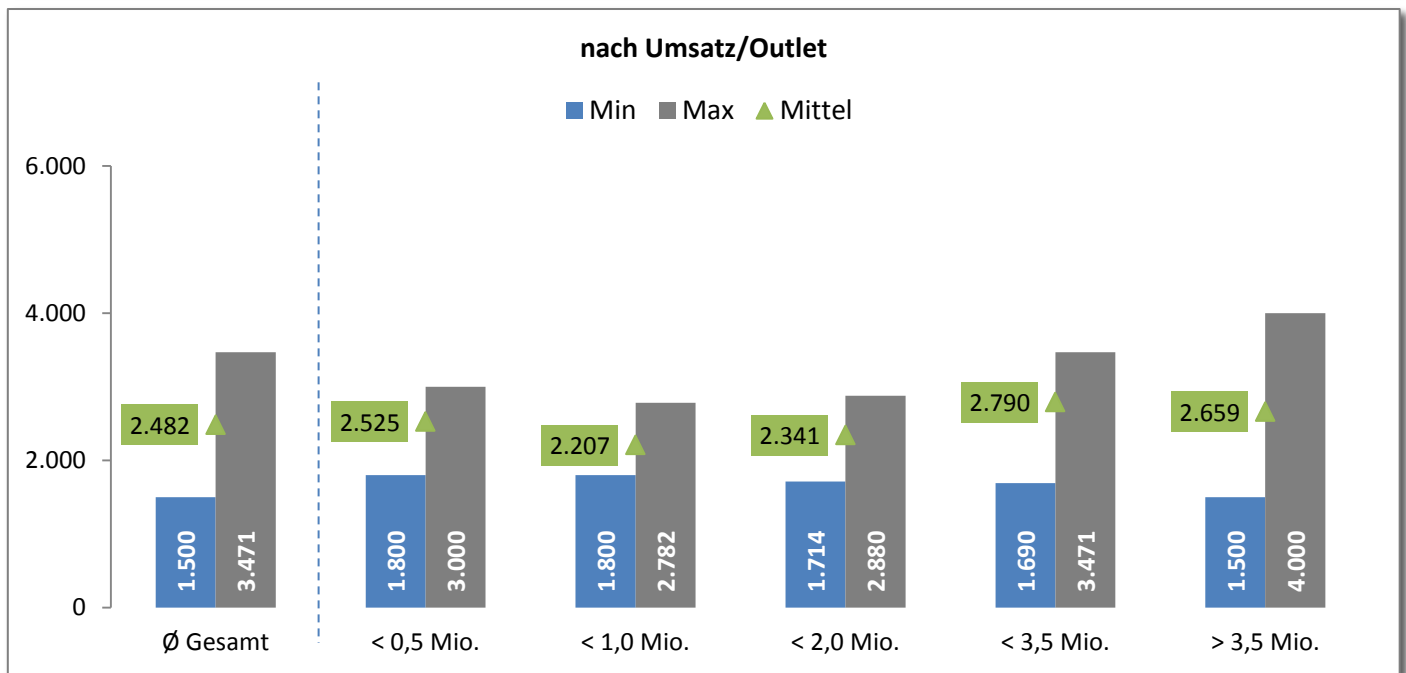
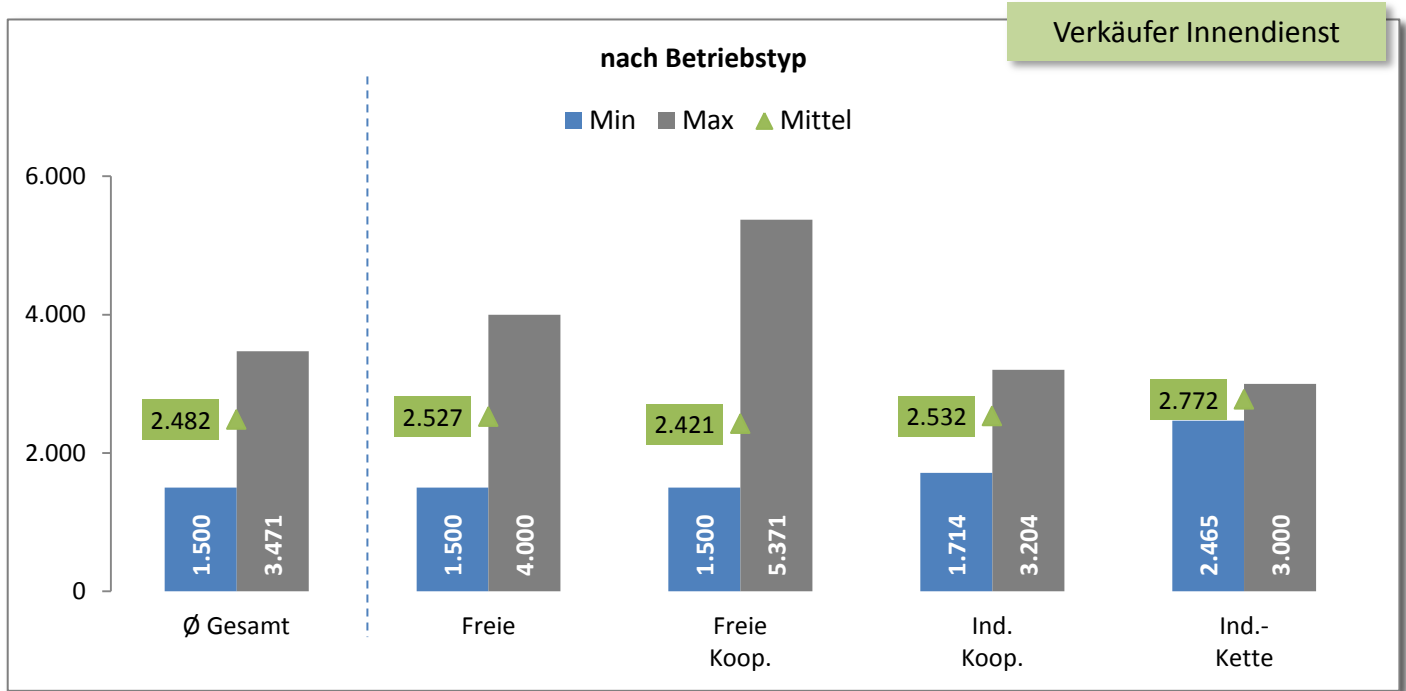
Nicht alle Betriebe arbeiten mit einem eigenen Außendienst bzw. Gewerkekundenbetreuer.

Das monatliche Grundgehalt liegt im Schnitt bei etwa 3.600 Euro, kann aber durch Prämien hochgerechnet auf ein Jahr deutlich höher ausfallen.

*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

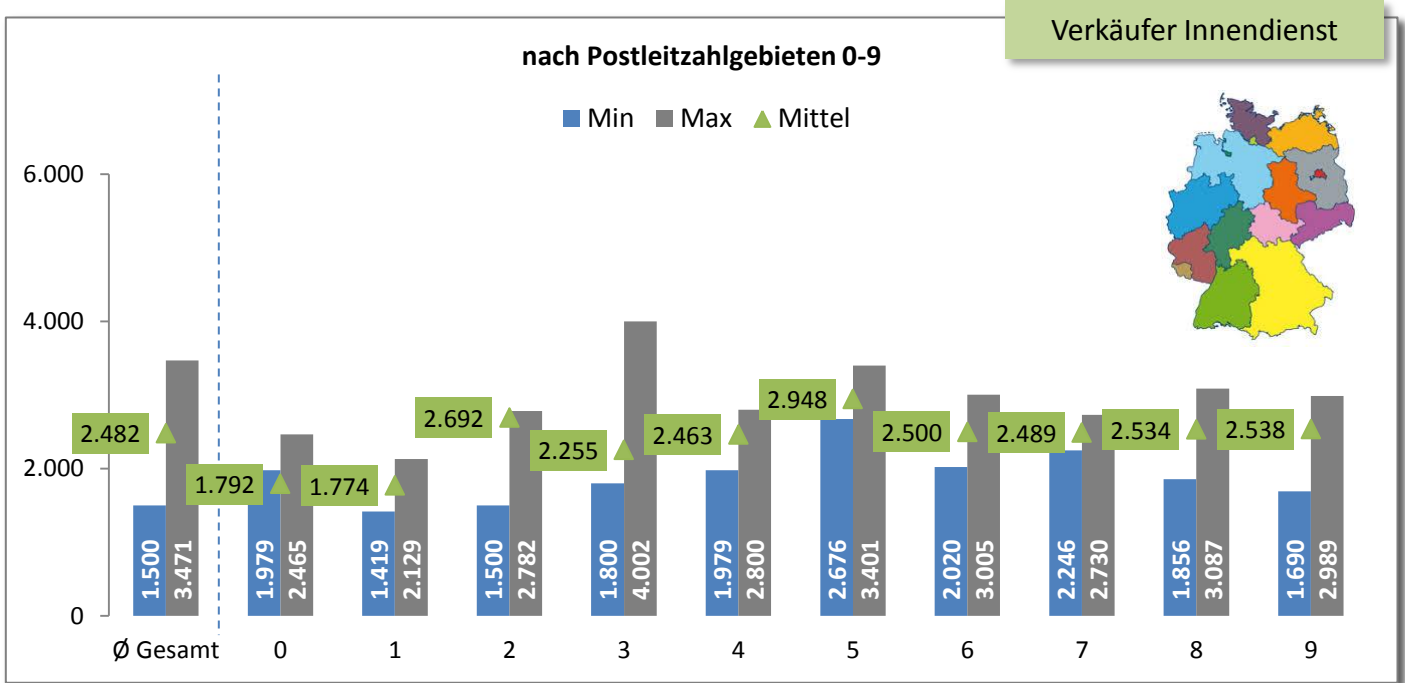
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



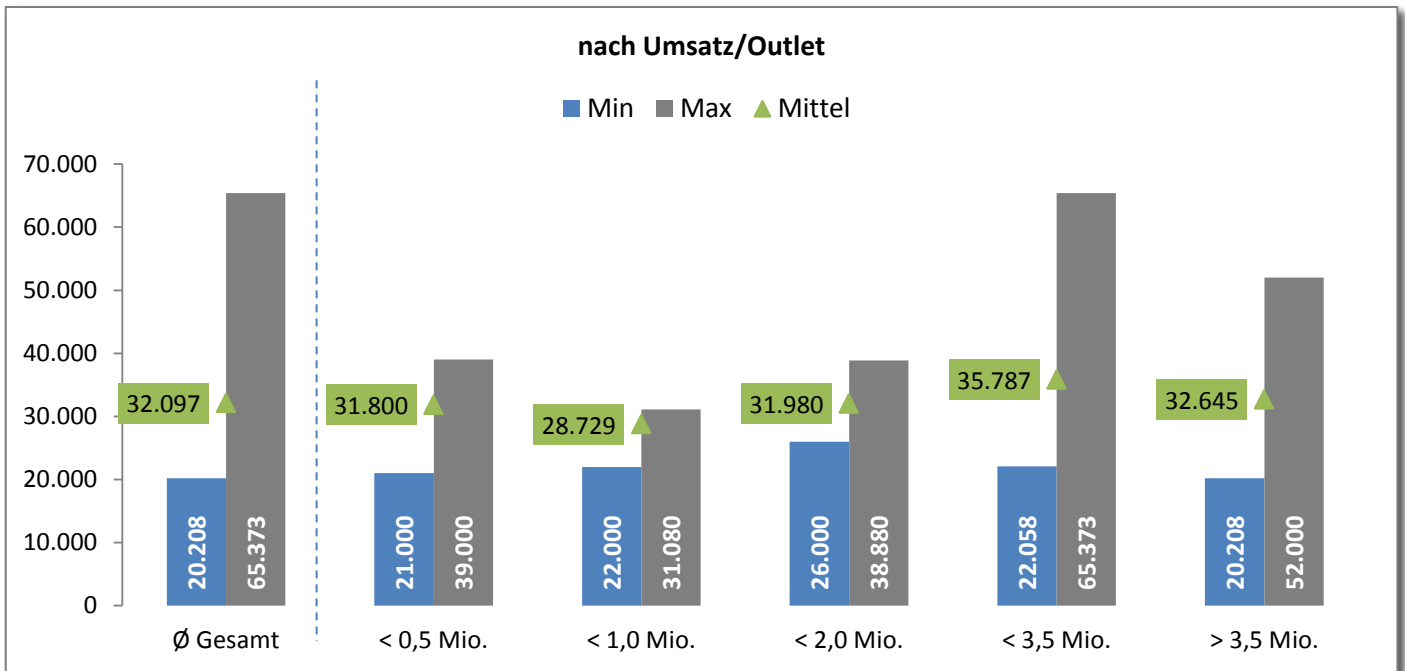
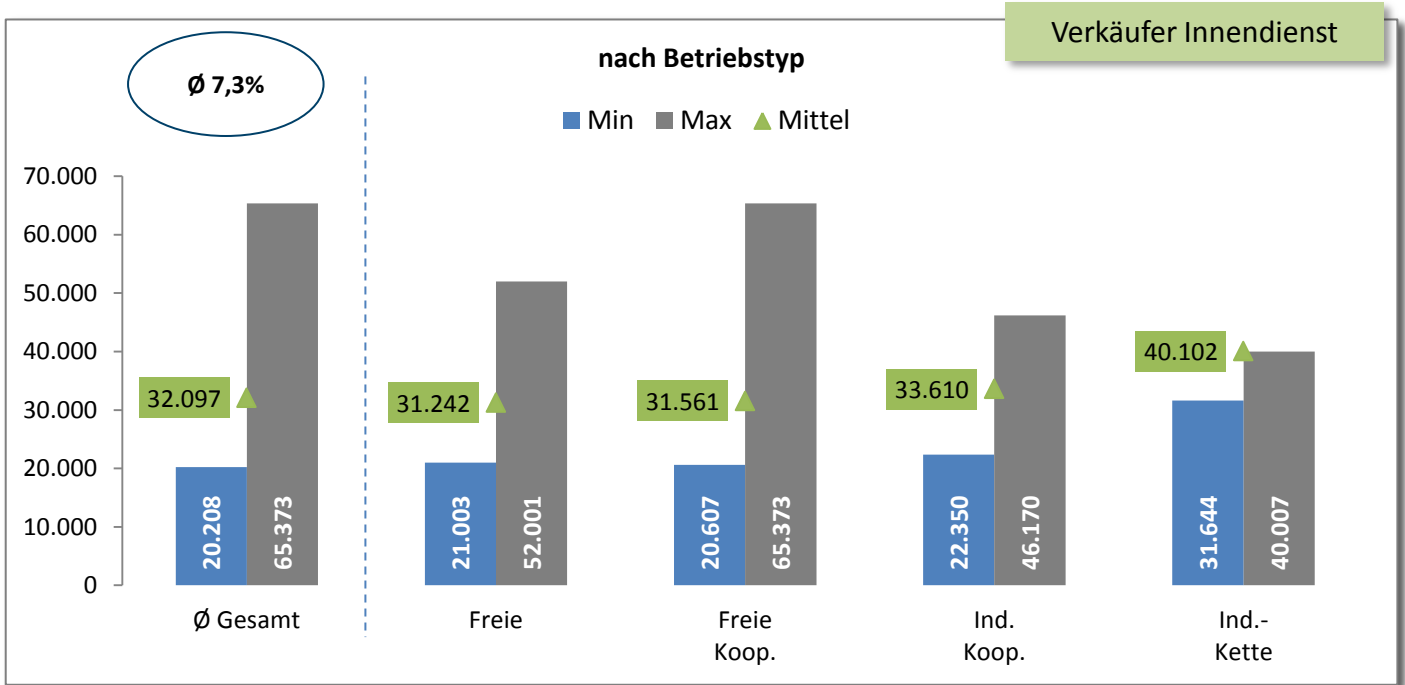
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



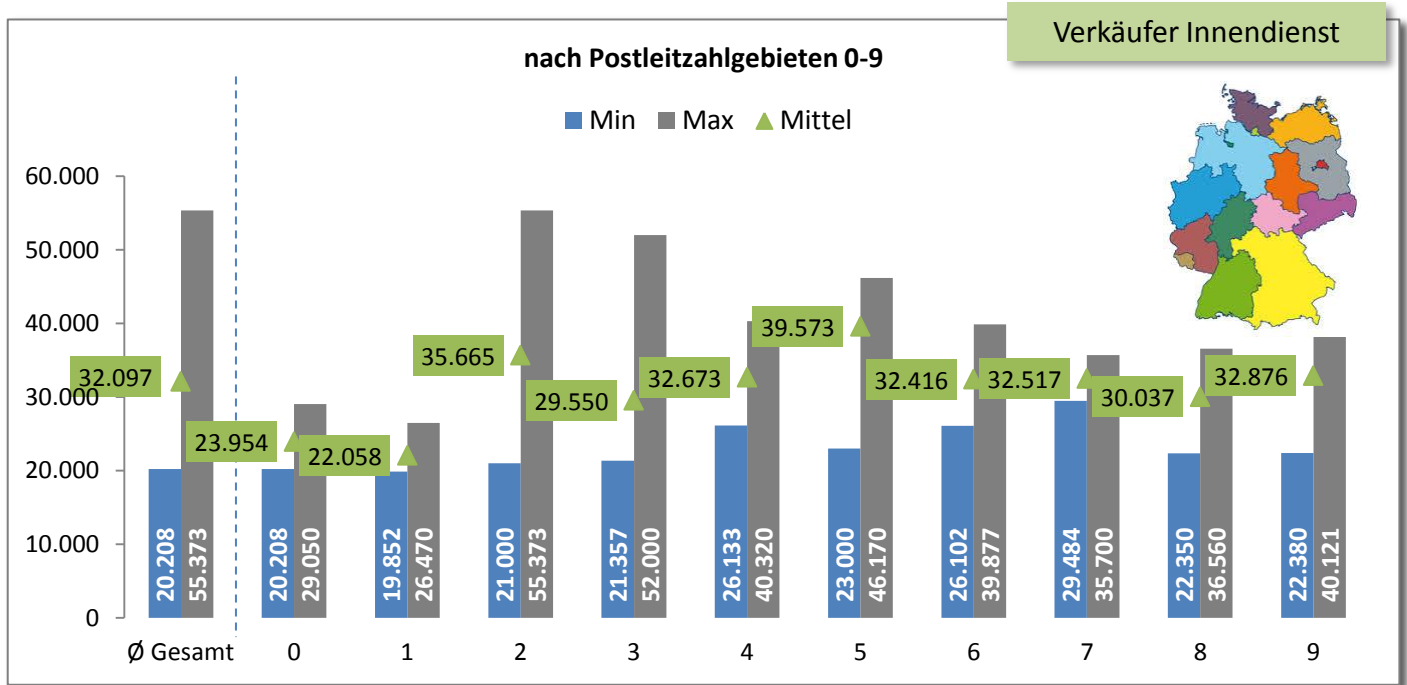
Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Durchschnittliches Jahreseinkommen

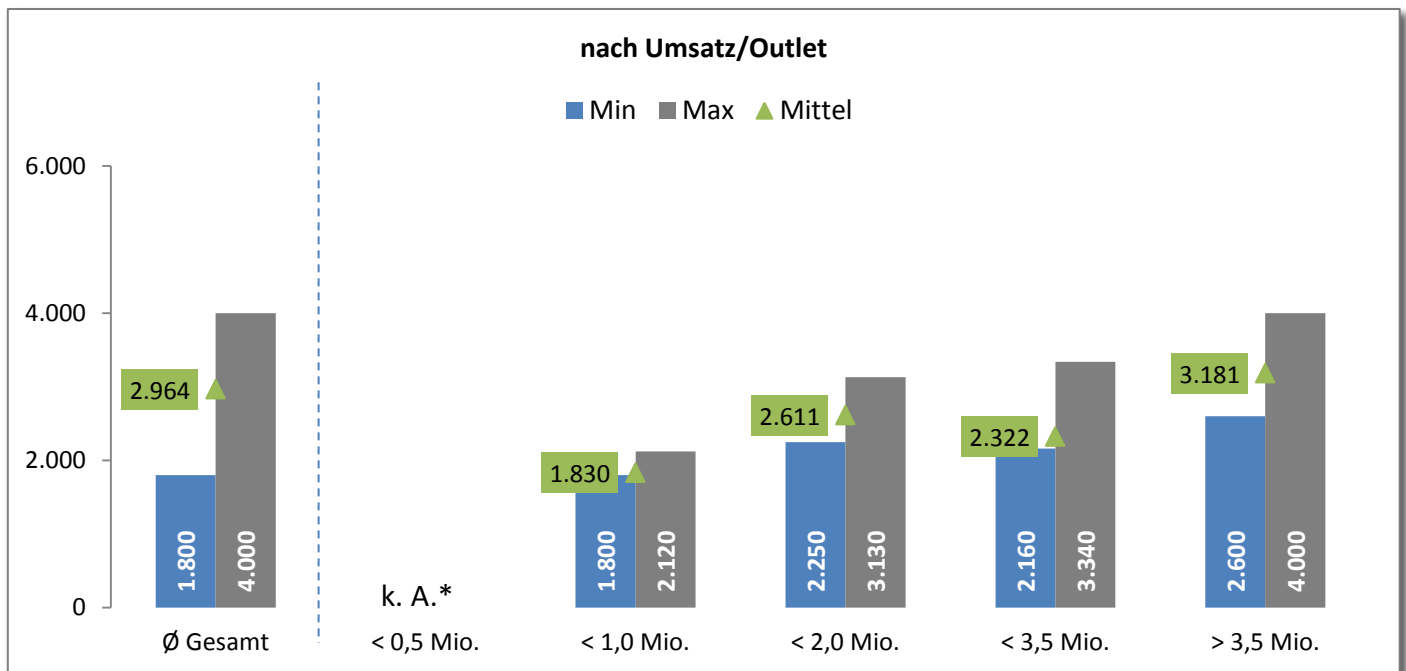
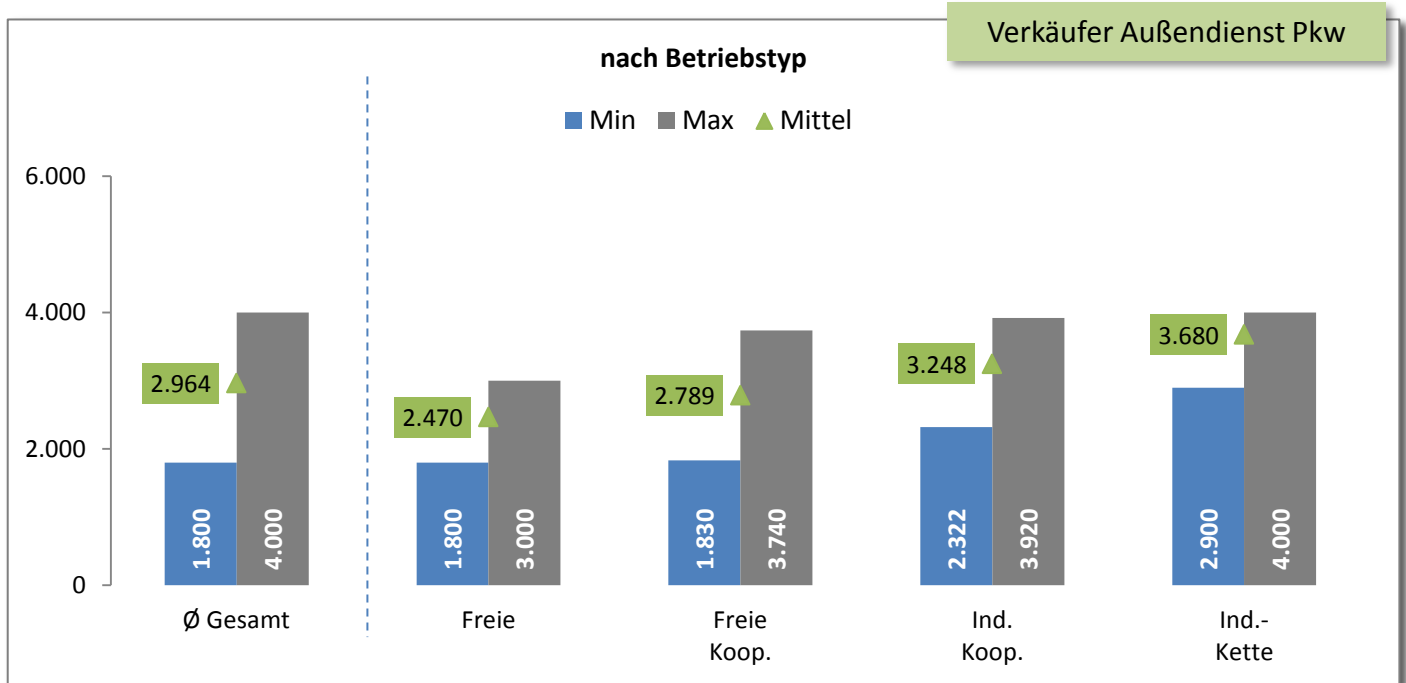
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Bei den Gehältern der Innendienst-Verkäufer zeigen sich bei den Betriebstypen keine großen Unterschiede, wohl aber bei der regionalen Verteilung der Gehälter im Bundesgebiet.

Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)

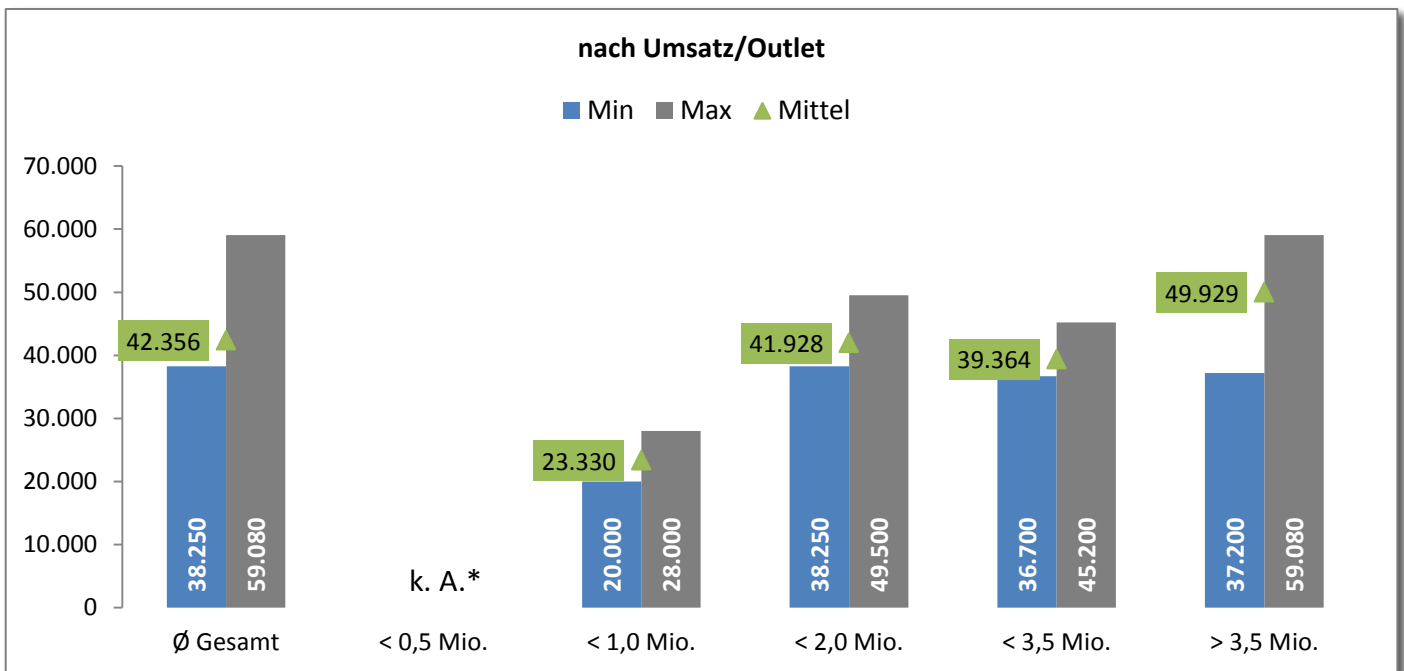
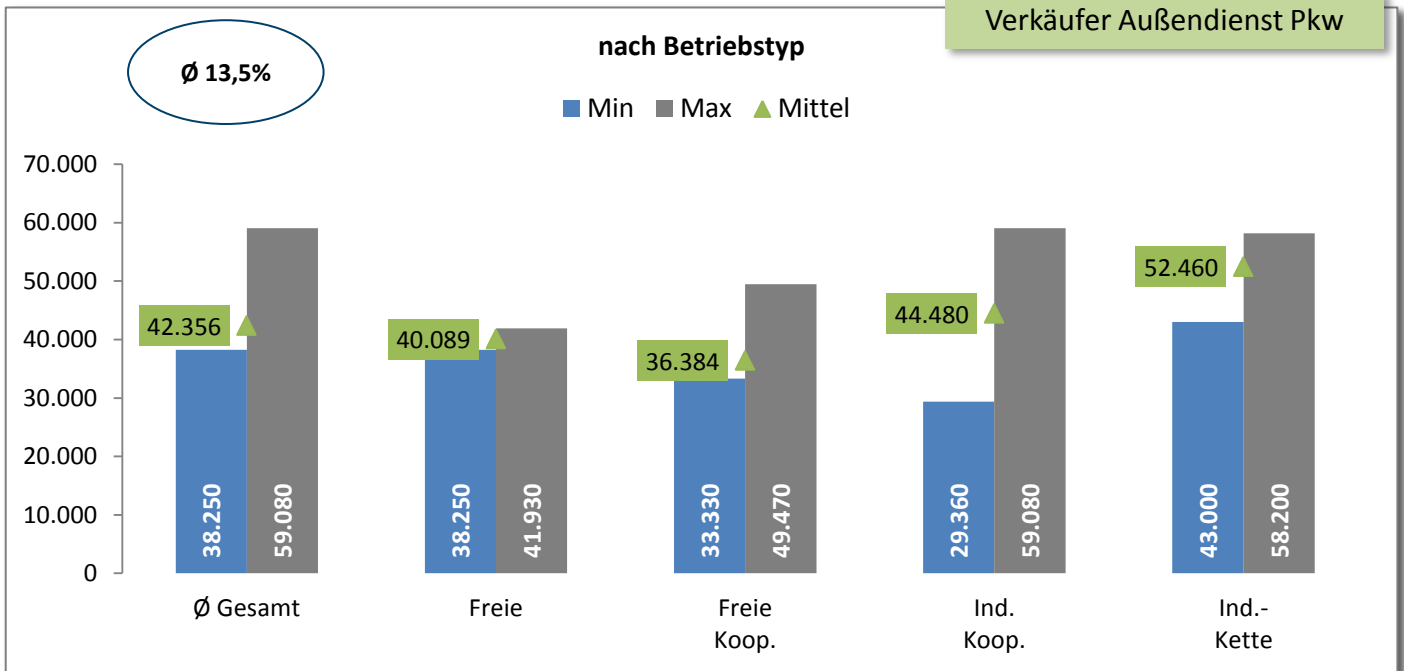


*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Anmerkung: Eine regionale Betrachtung nach Postleitzahlgebieten erfolgt hier nicht, da die Datenbasis zu gering war.

Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)

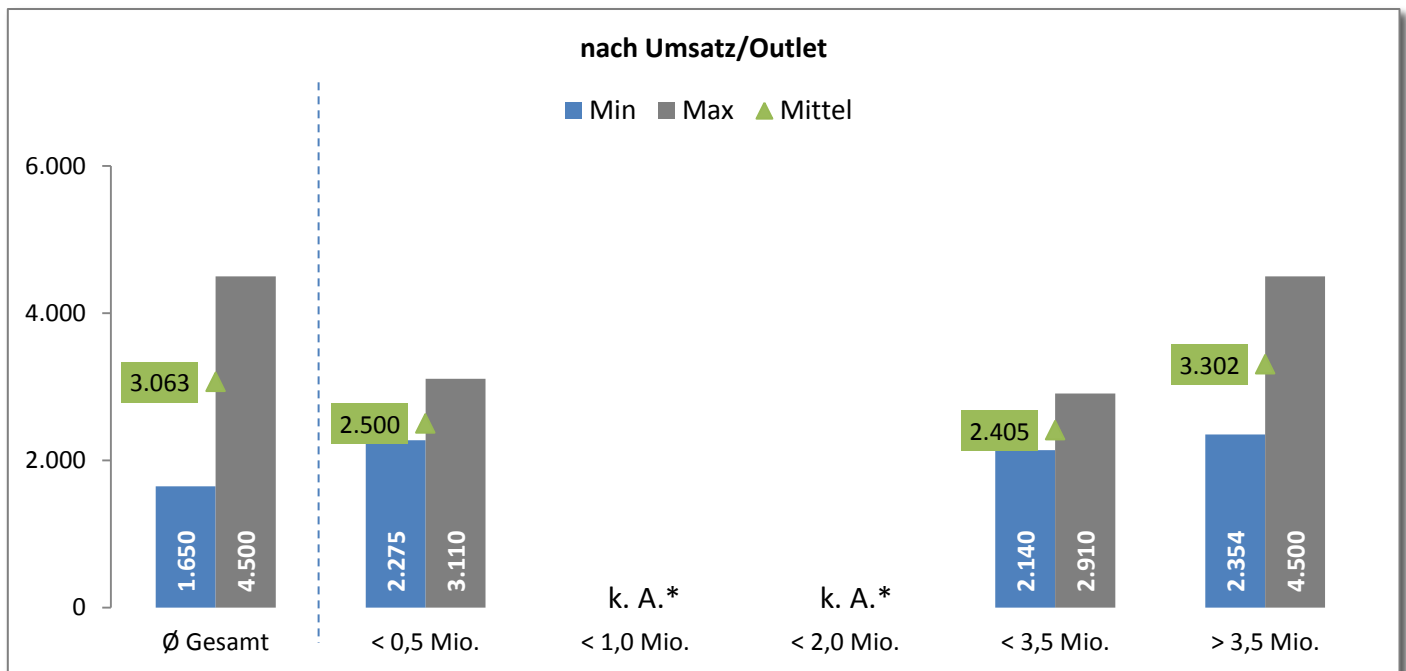
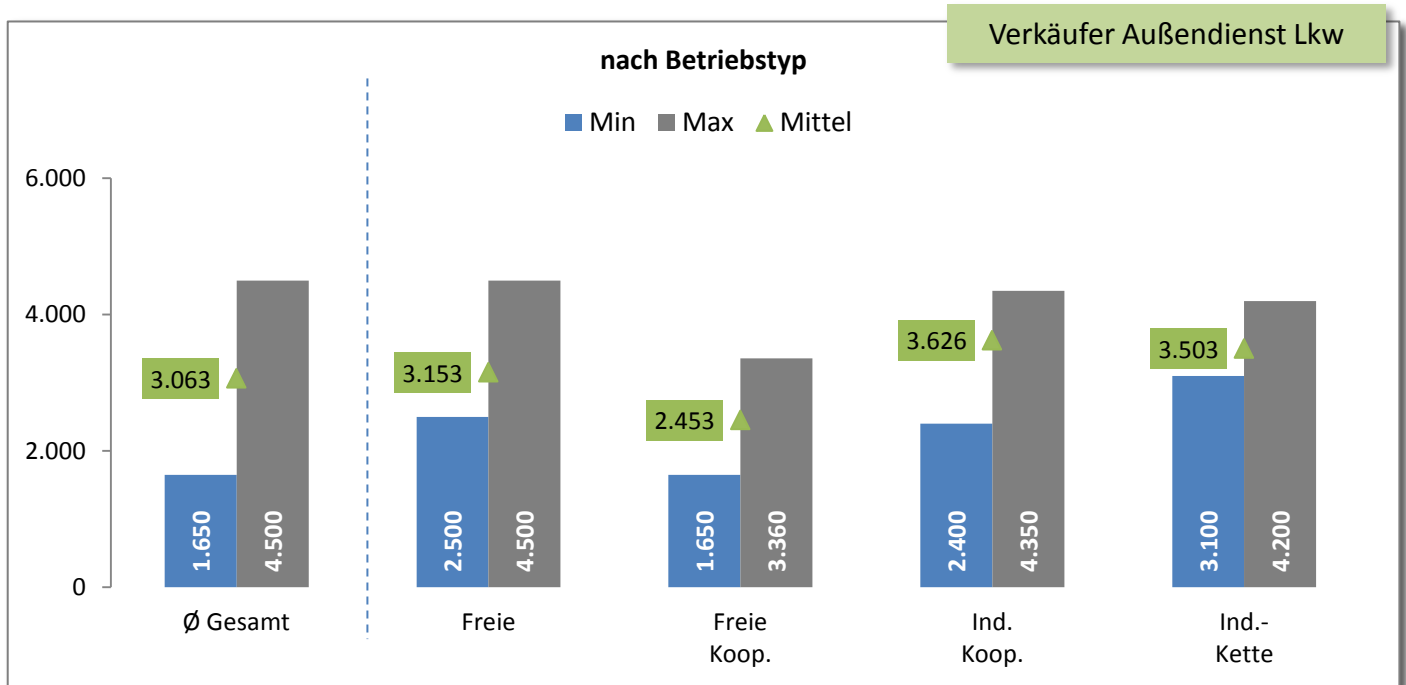


*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Anmerkung: Eine regionale Betrachtung nach Postleitzahlgebieten erfolgt hier nicht, da die Datenbasis zu gering war.

Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)

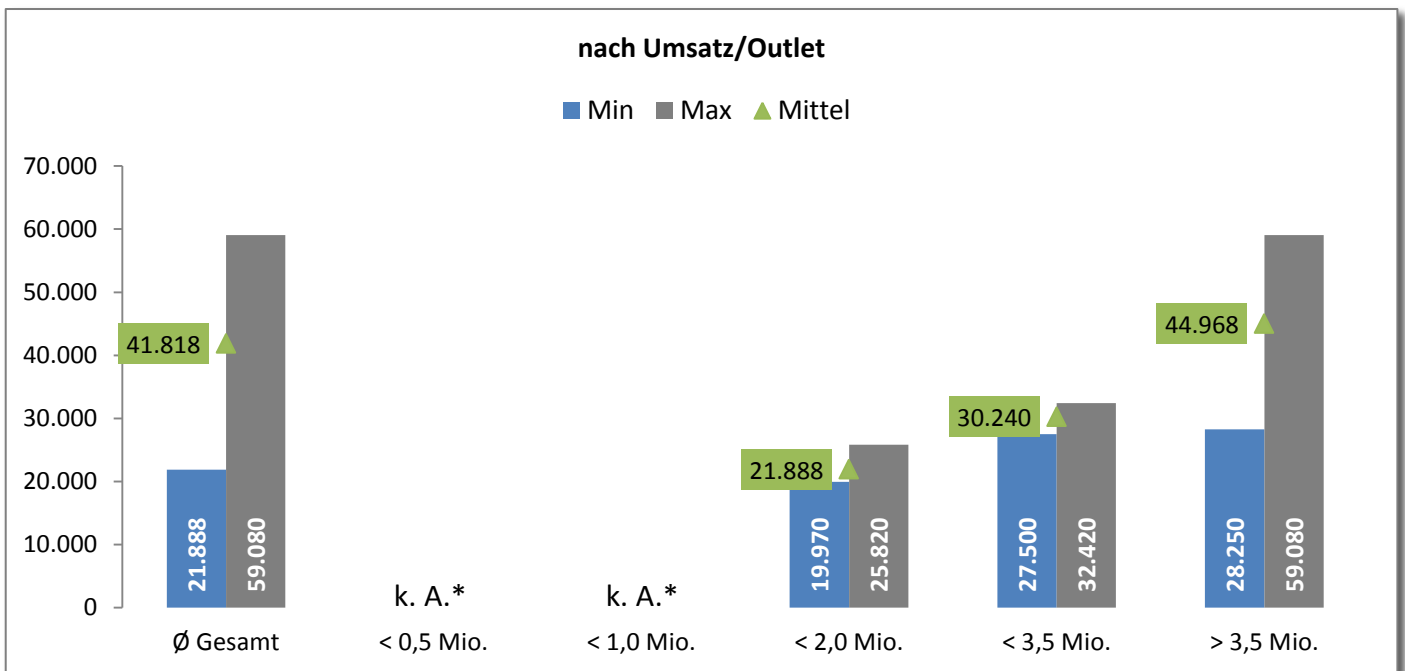
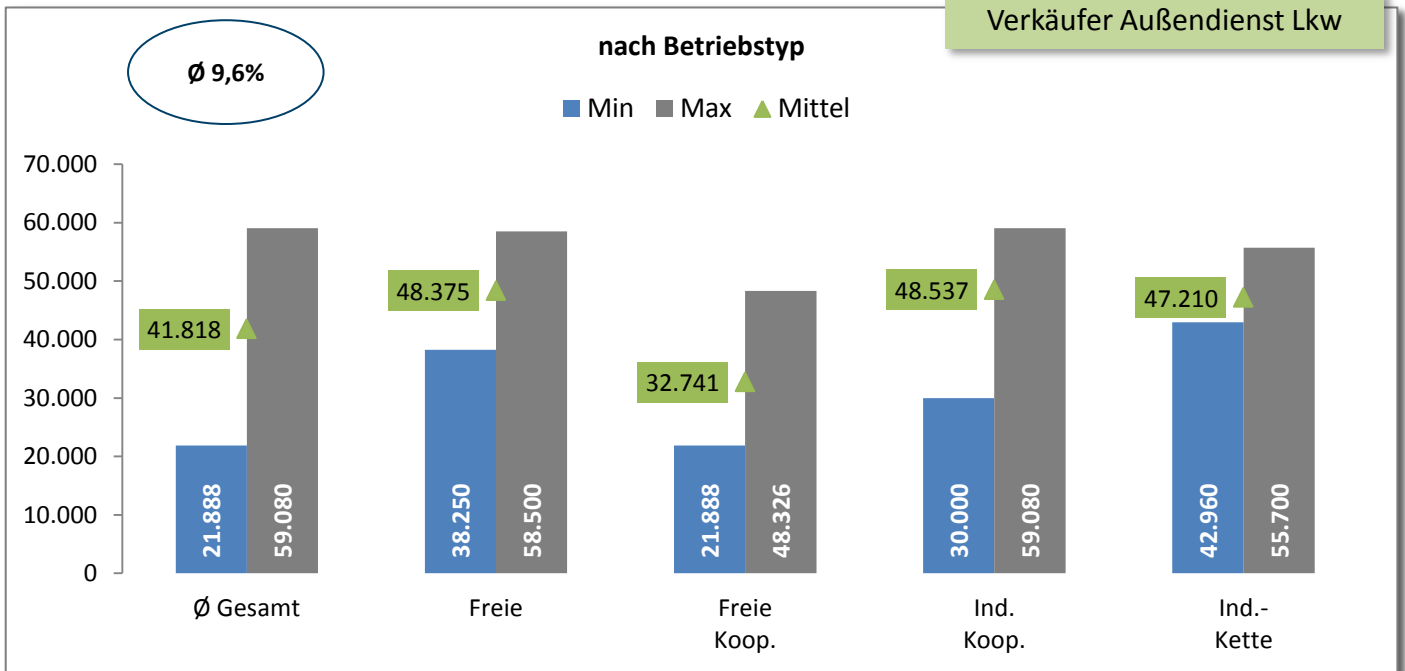


*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Anmerkung: Eine regionale Betrachtung nach Postleitzahlgebieten erfolgt hier nicht, da die Datenbasis zu gering war.

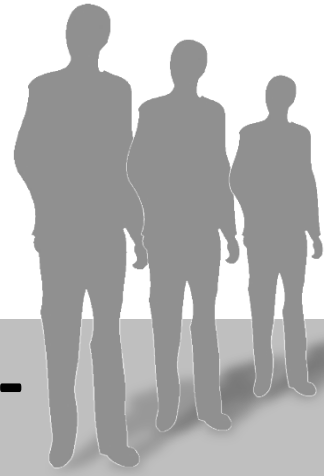
Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Anmerkung: Eine regionale Betrachtung nach Postleitzahlgebieten erfolgt hier nicht, da die Datenbasis zu gering war.

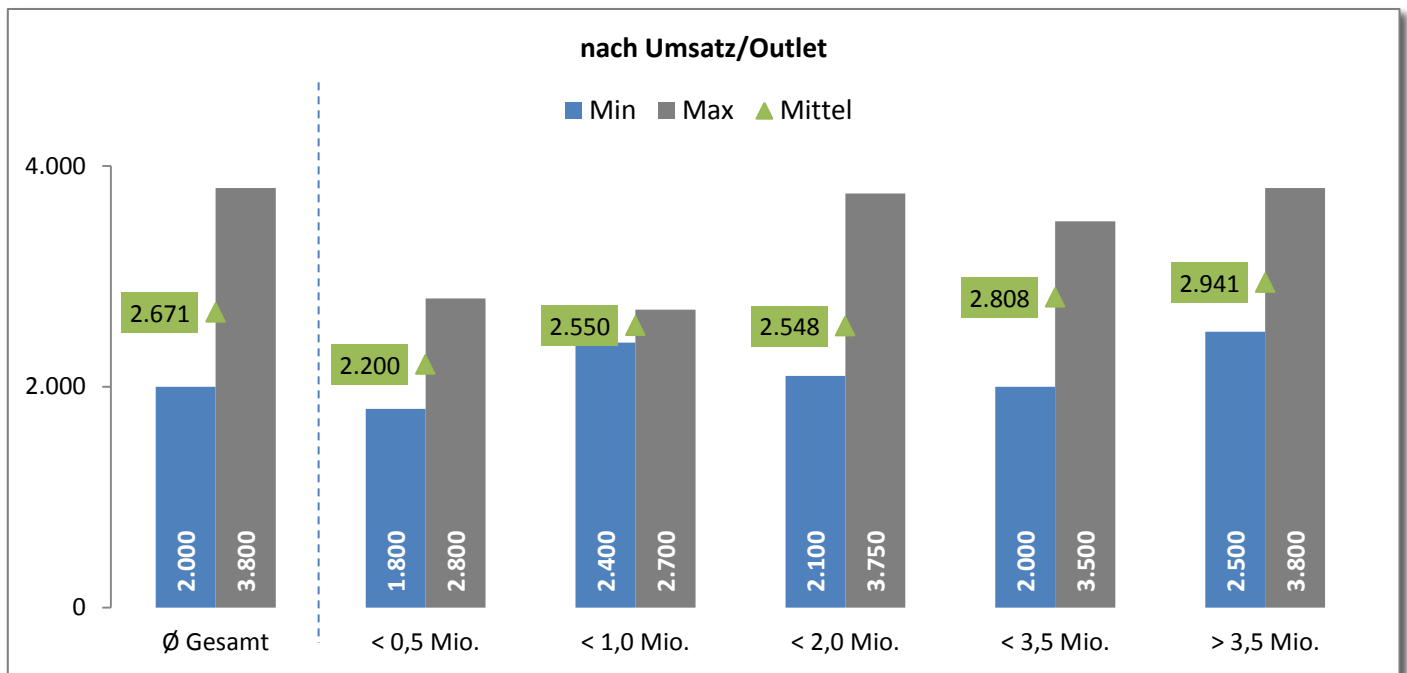
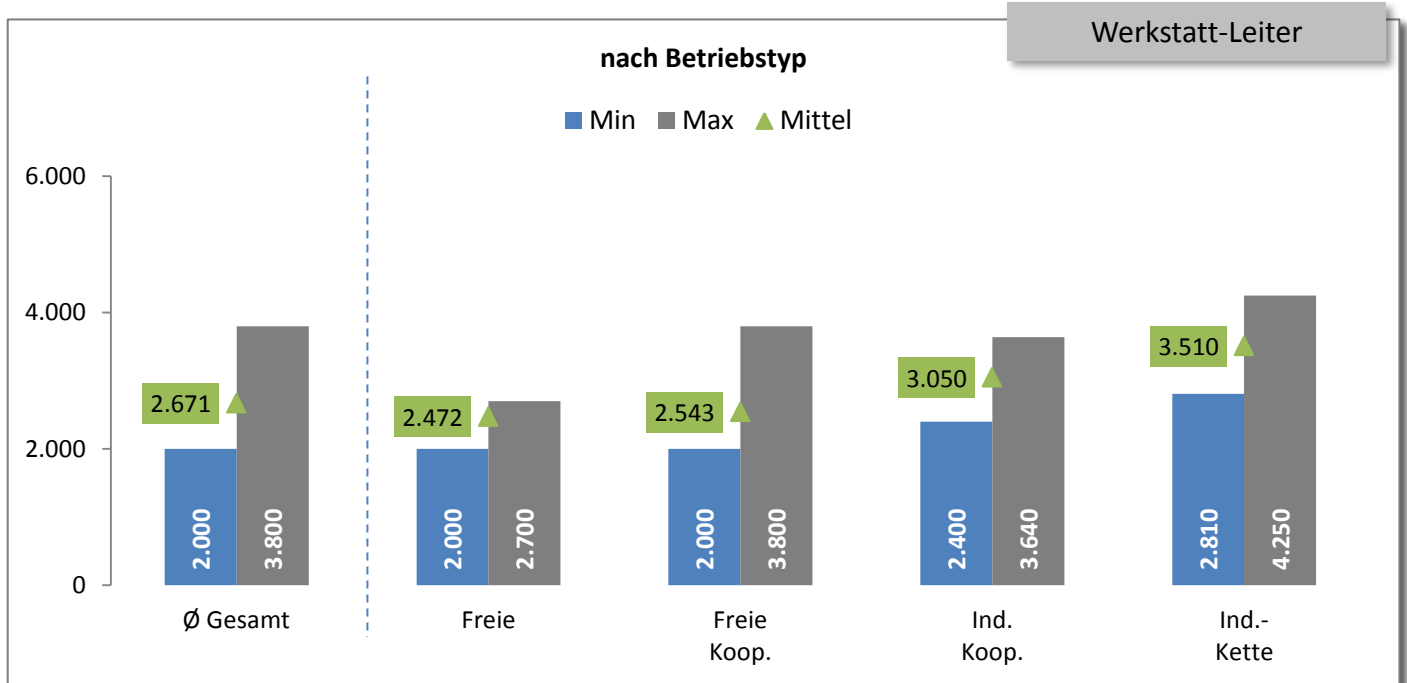


Lohn- und Gehaltsstrukturen - Werkstatt / Lager



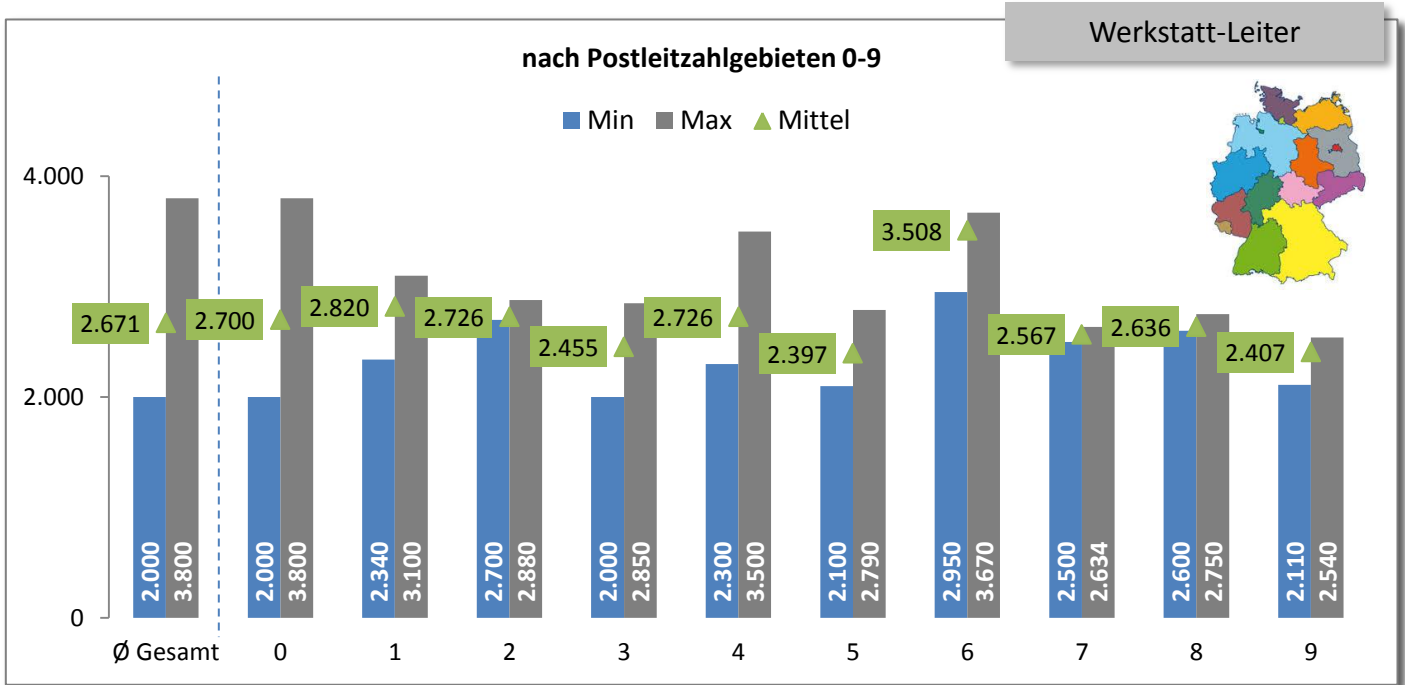
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



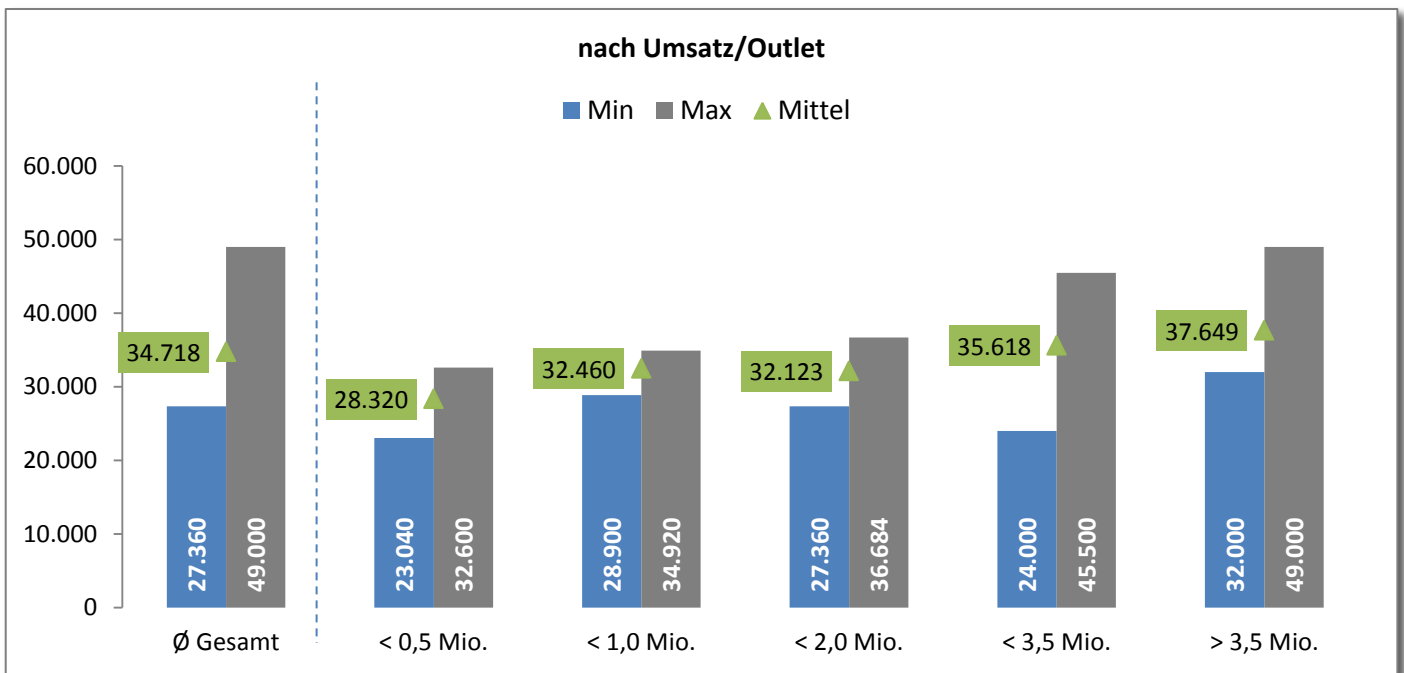
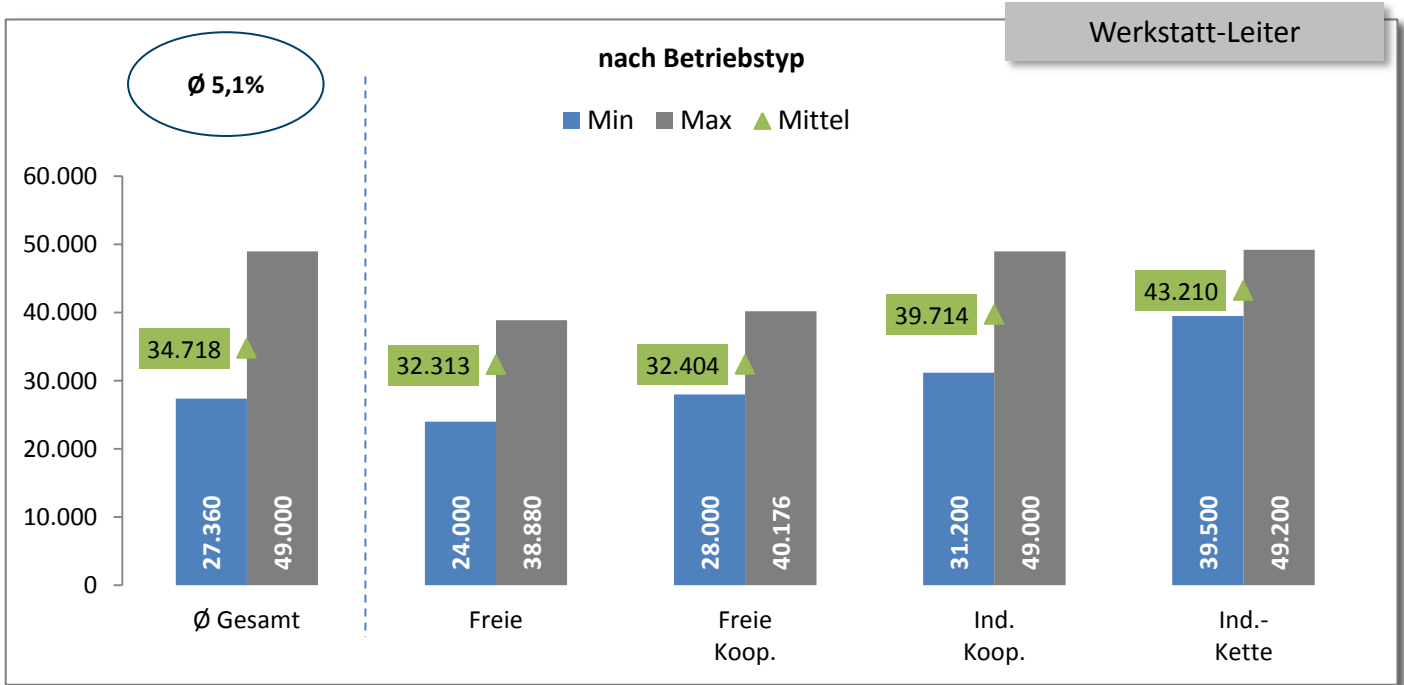
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



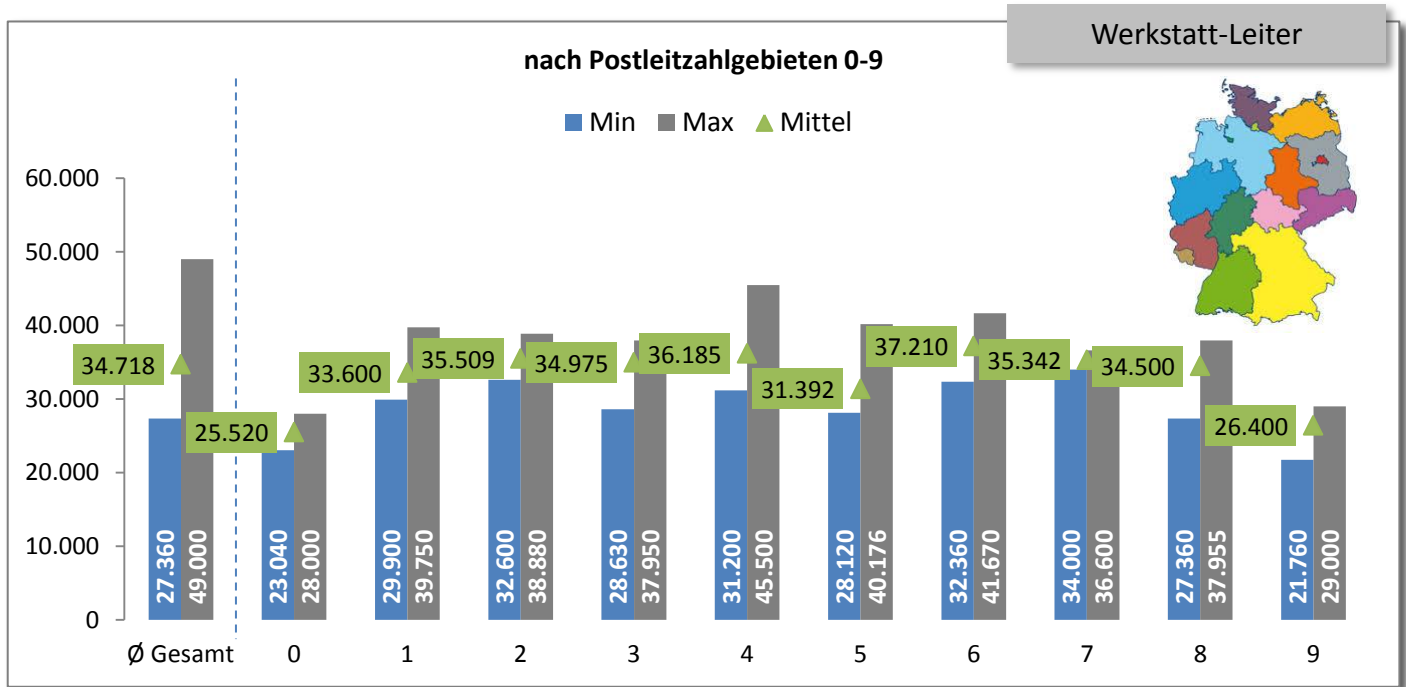
Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Durchschnittliches Jahreseinkommen

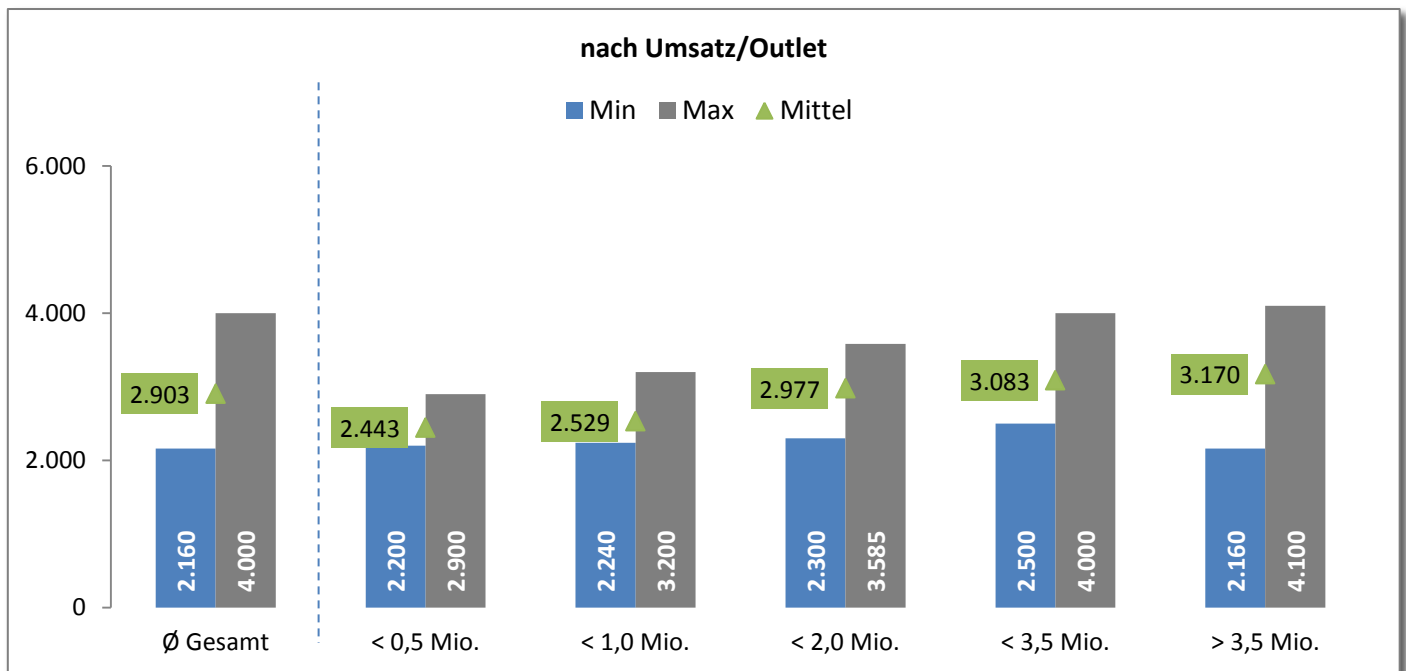
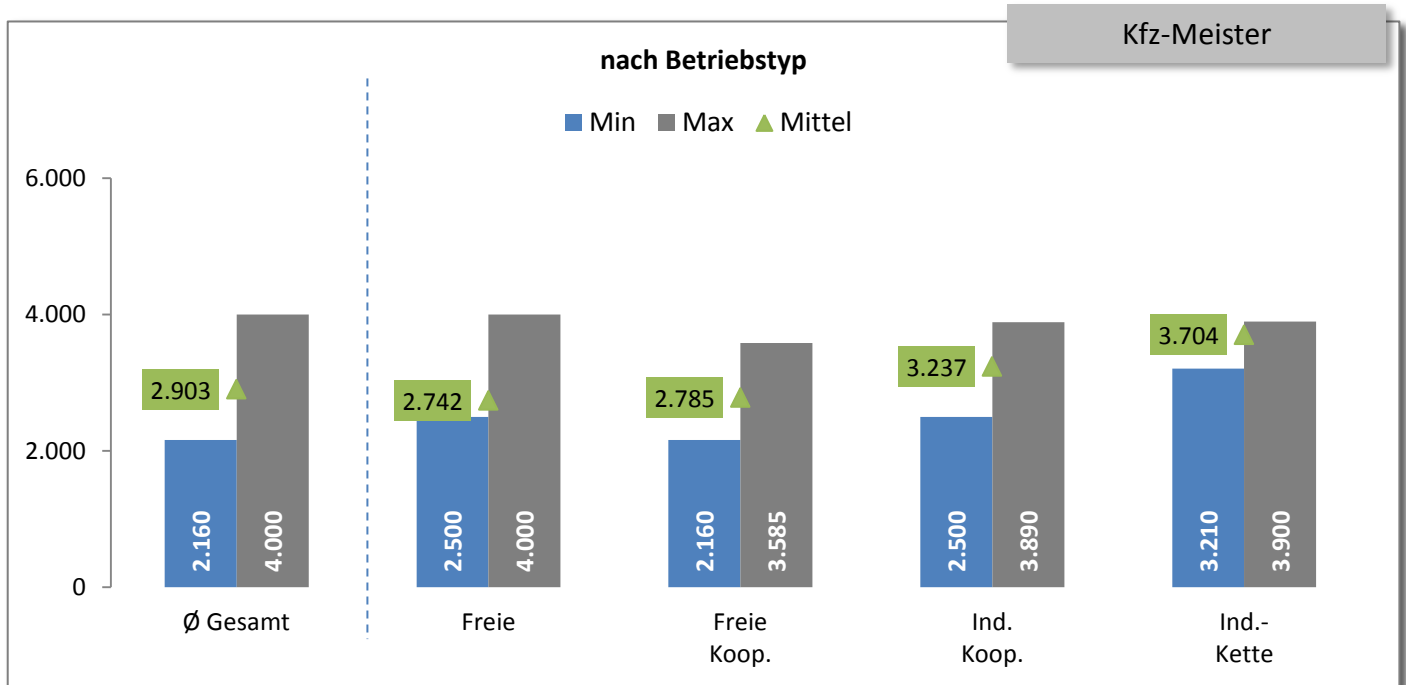
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Die höchsten Gehälter im Bereich Werkstatt-Leitung werden im Durchschnitt in den PLZ-Gebieten 6 und 4 gezahlt.

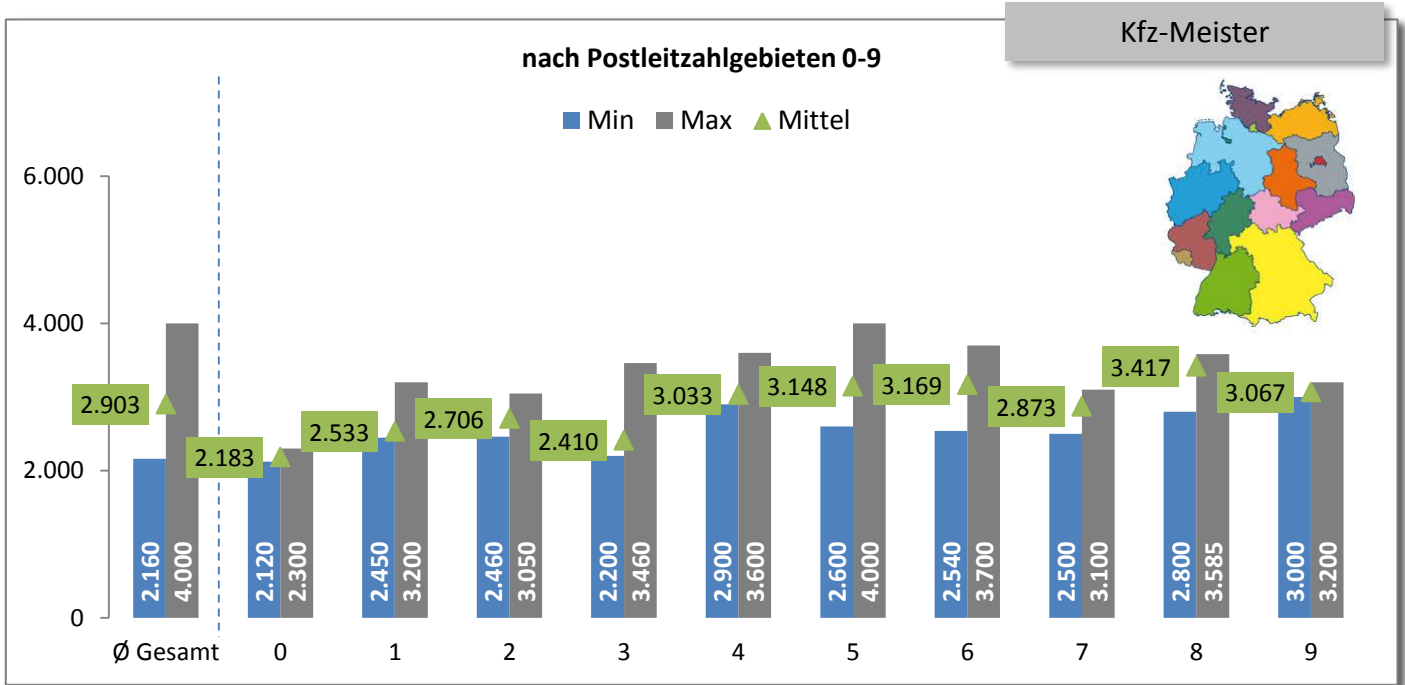
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



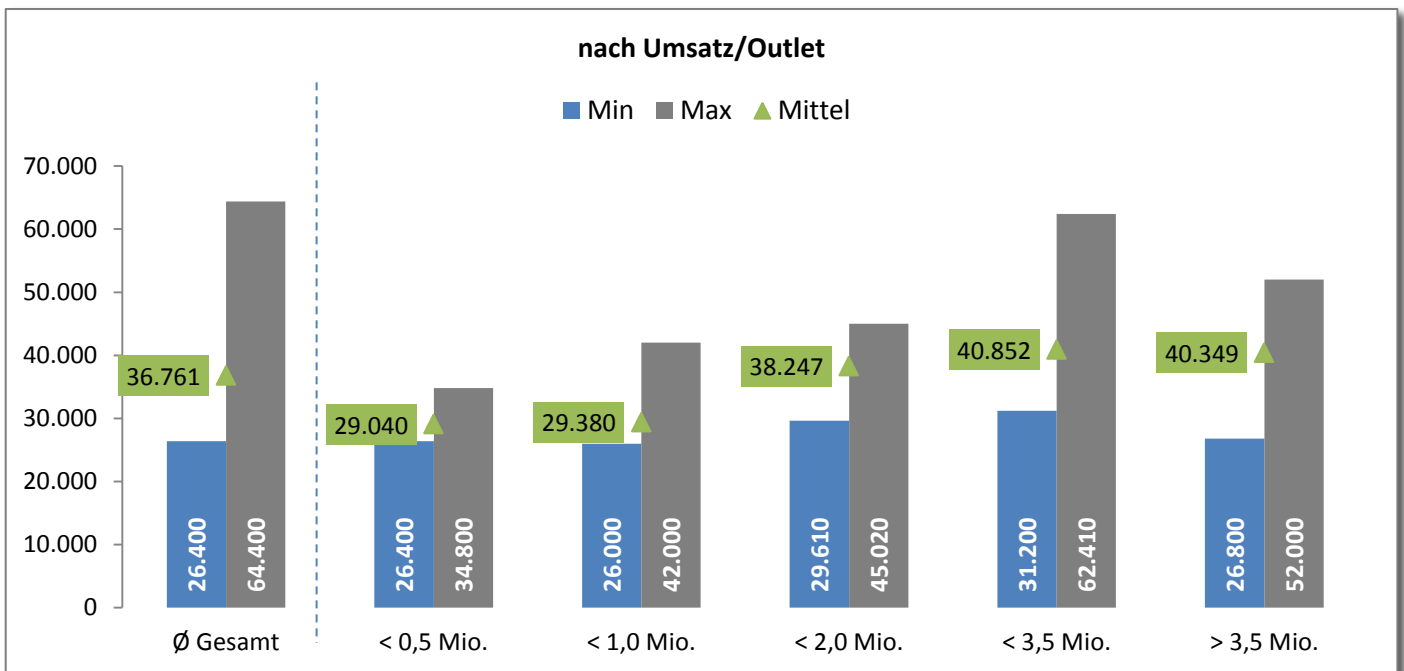
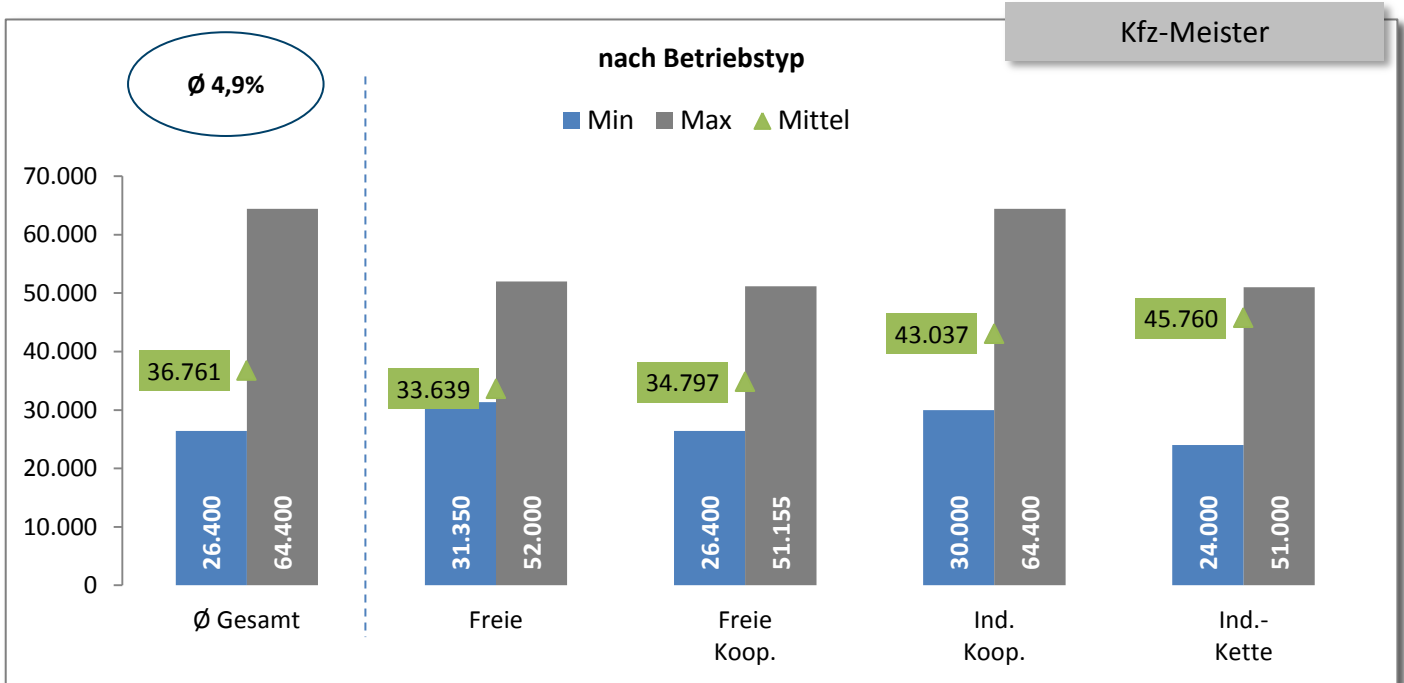
Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



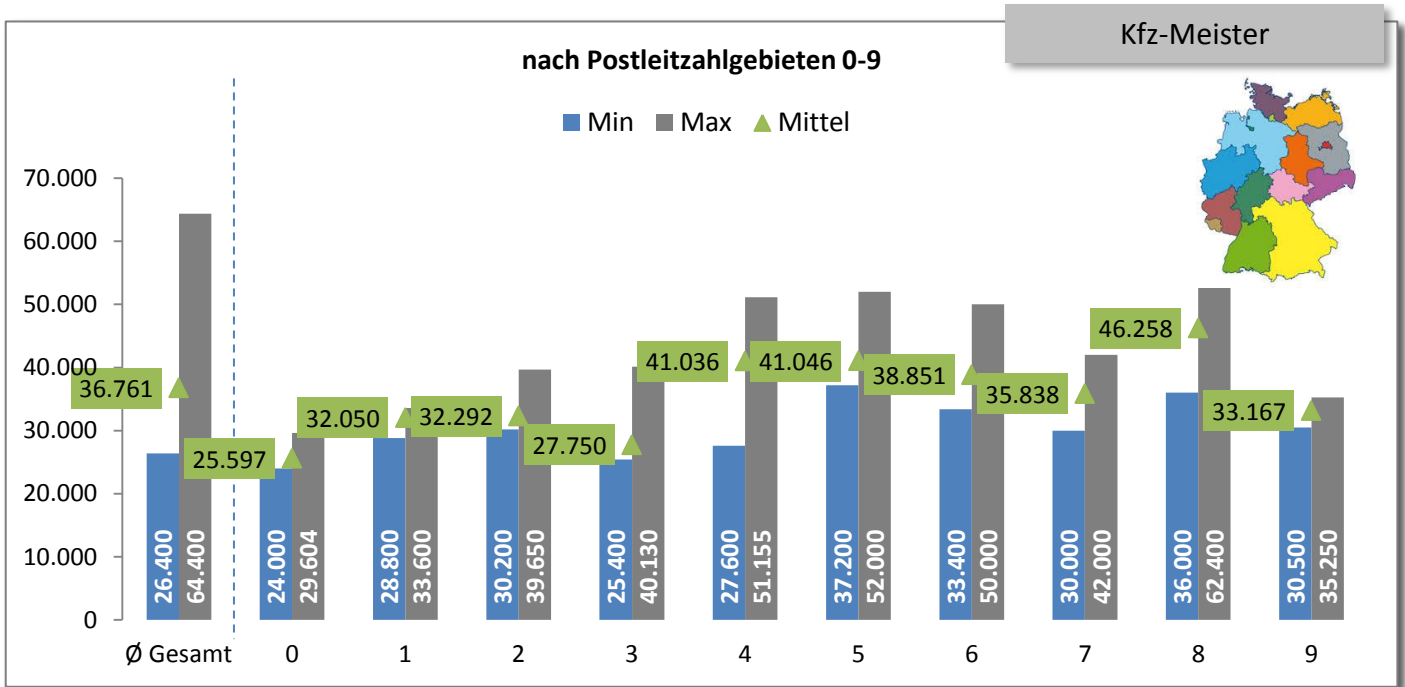
Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)

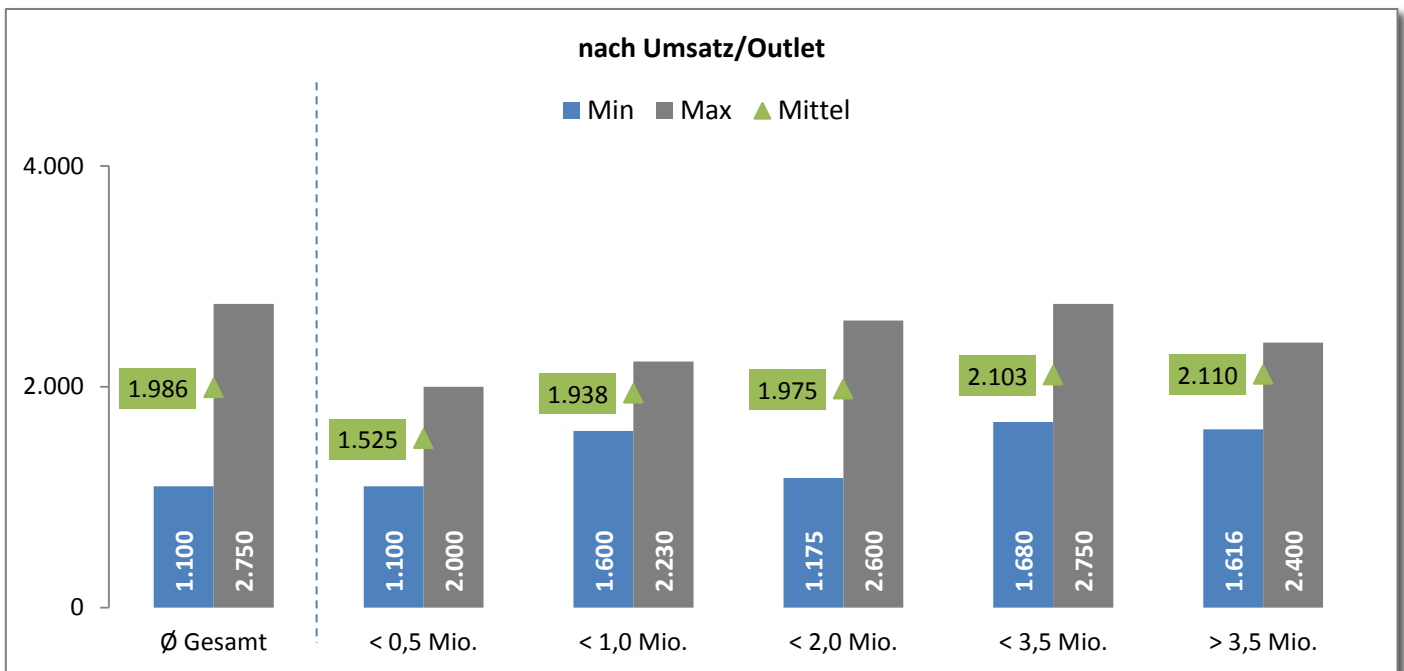
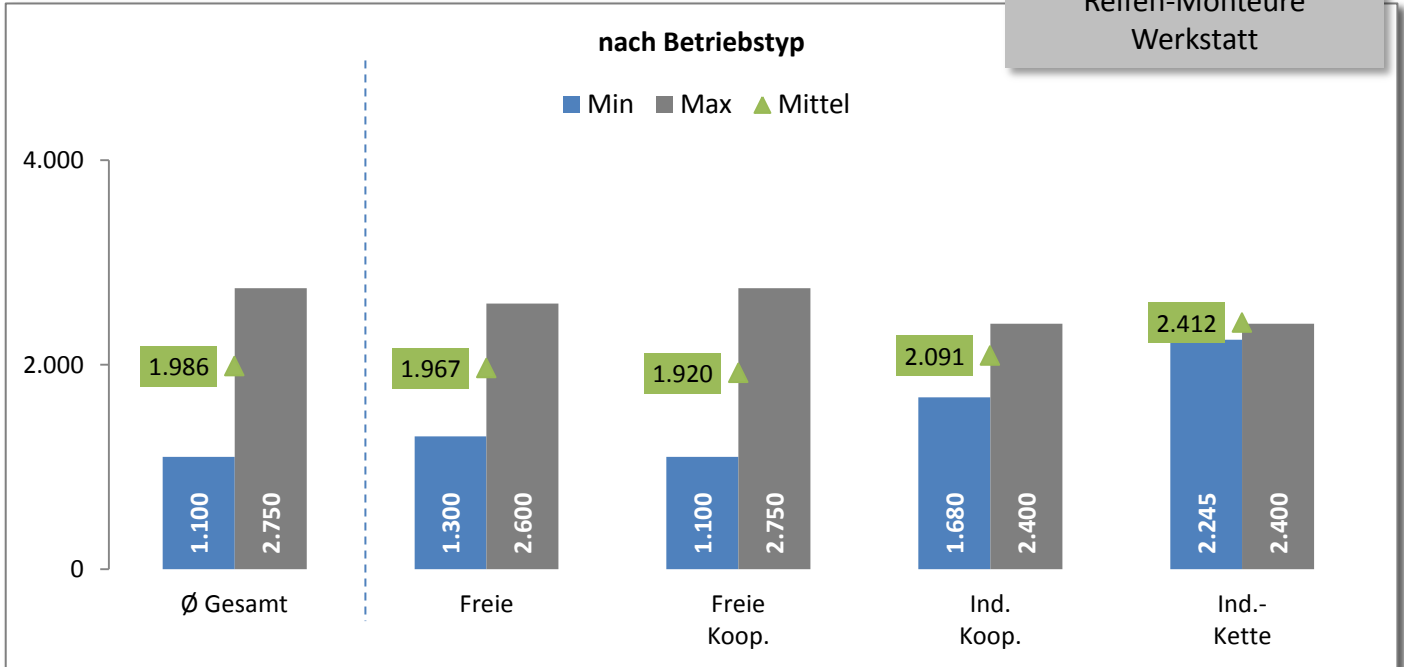


Kfz-Meister können in einigen Regionen Jahresgehälter über 40 TEUR erzielen. In den Betrieben der Industrieketten liegen die Gehälter im Schnitt höher als bei den anderen Reifen-Unternehmen.

Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)

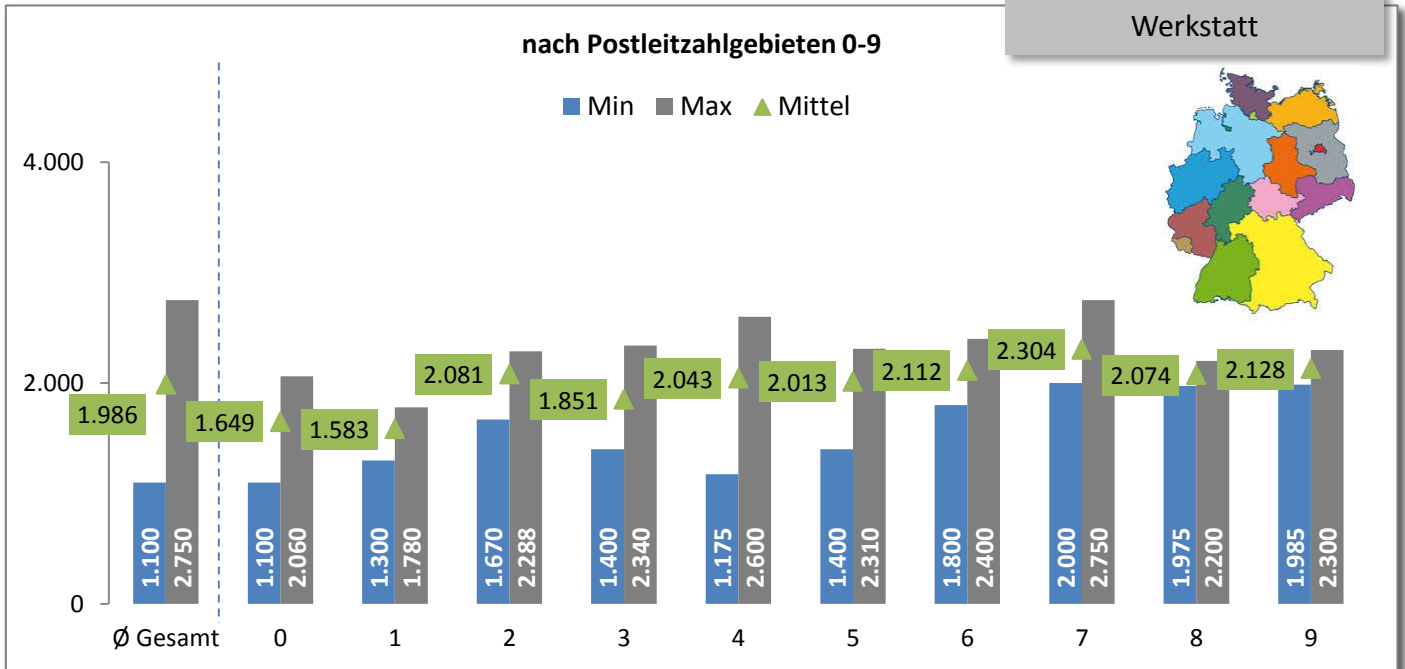
Reifen-Monteur
Werkstatt



Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)

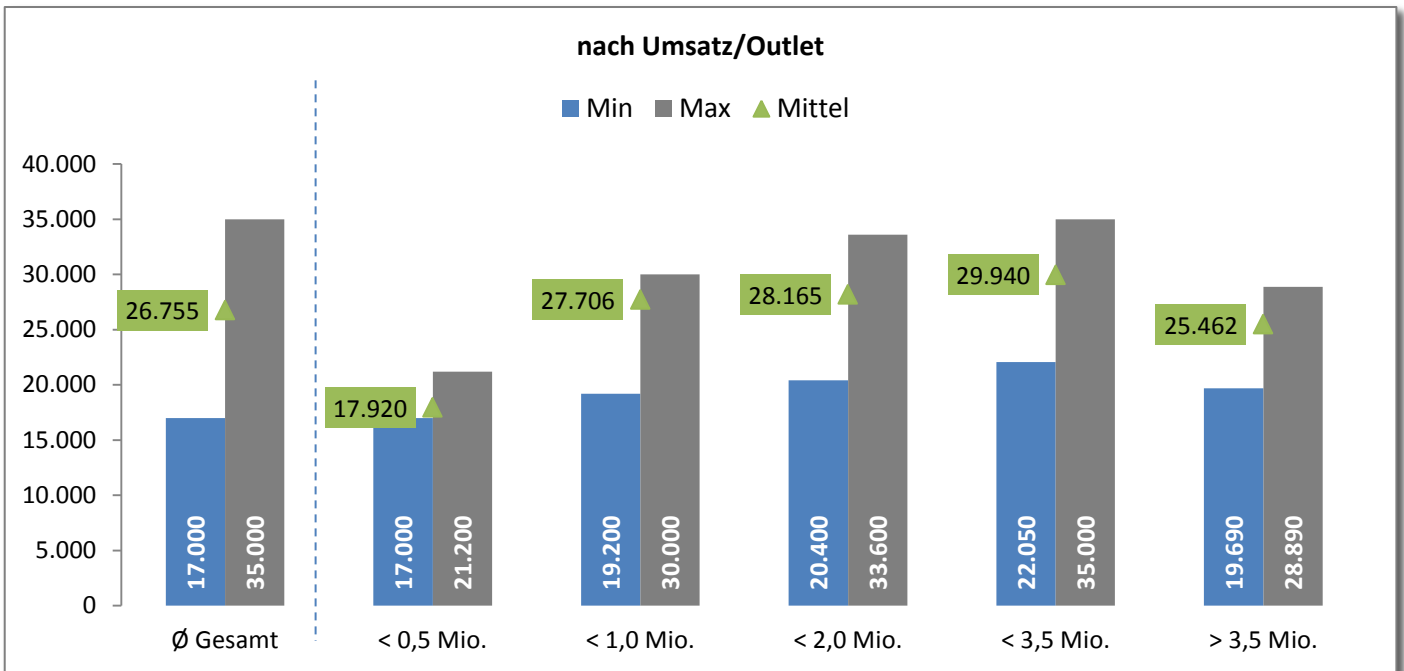
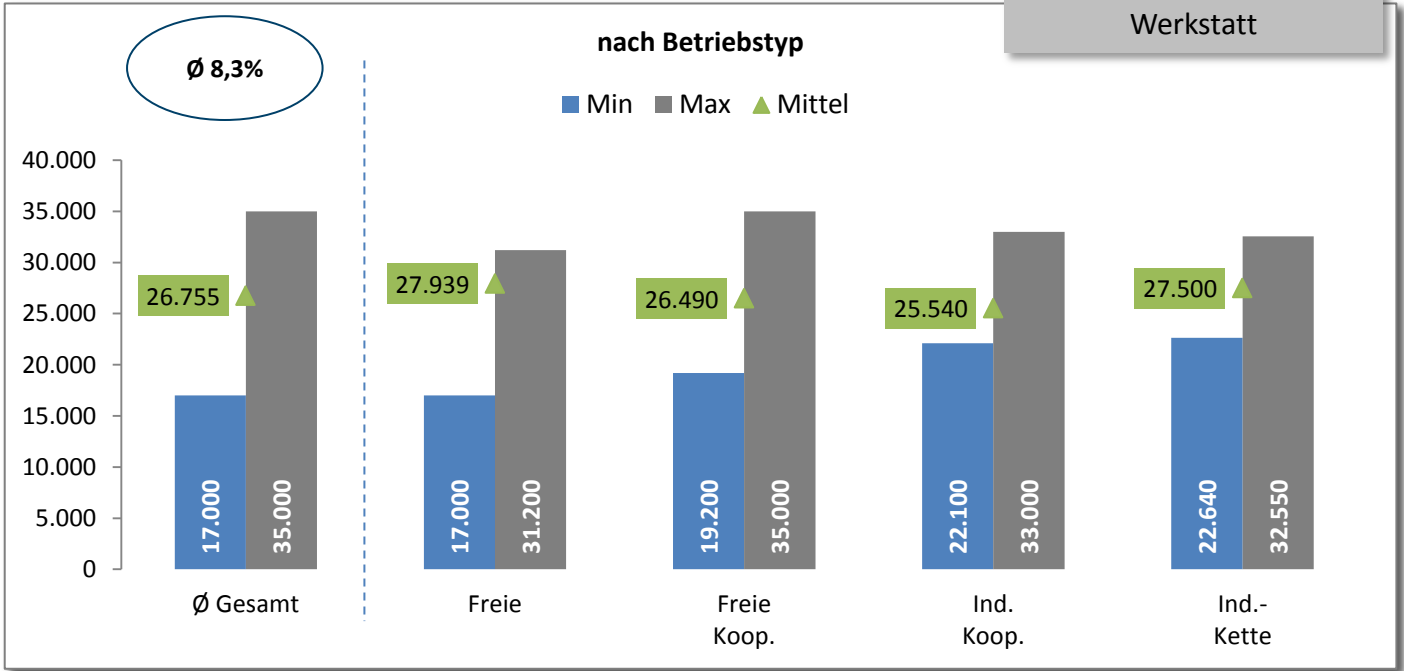
Reifen-Monteur
Werkstatt



Durchschnittliches Jahreseinkommen

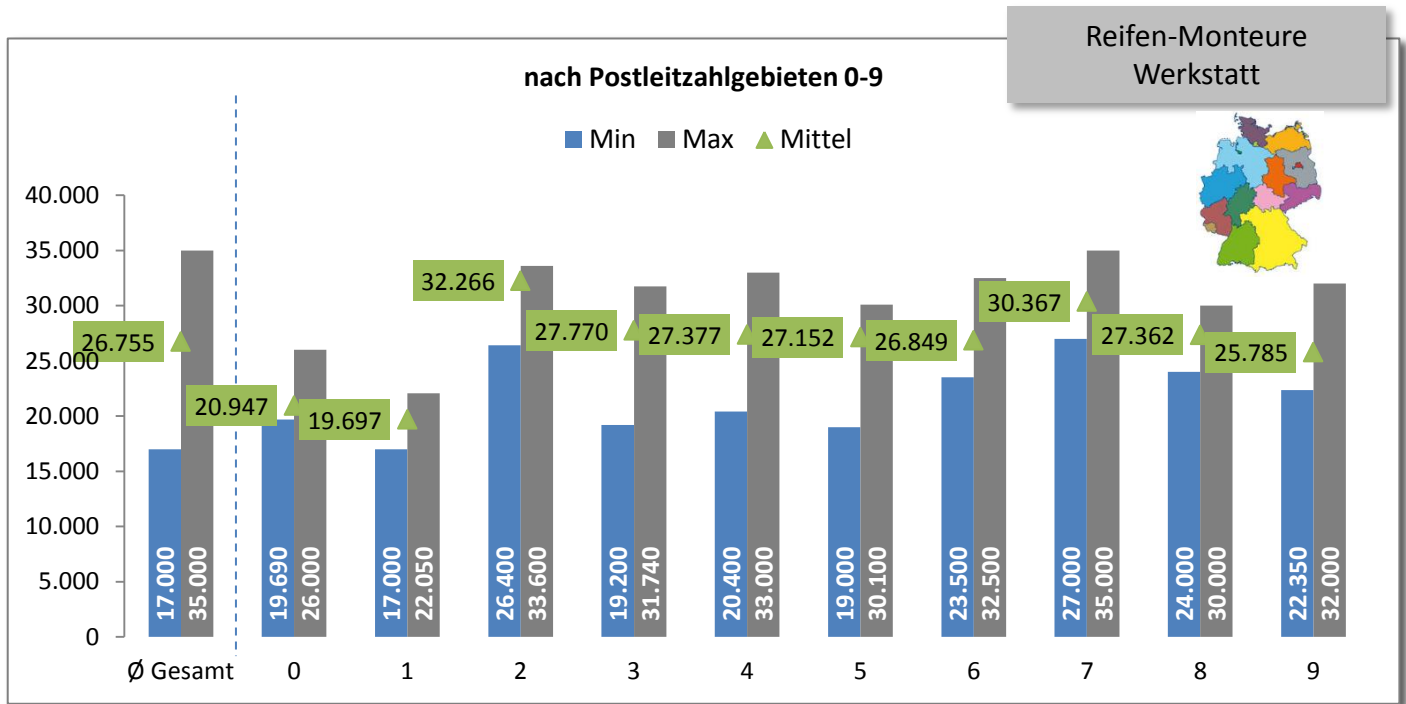
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)

Reifen-Monteur
Werkstatt



Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)

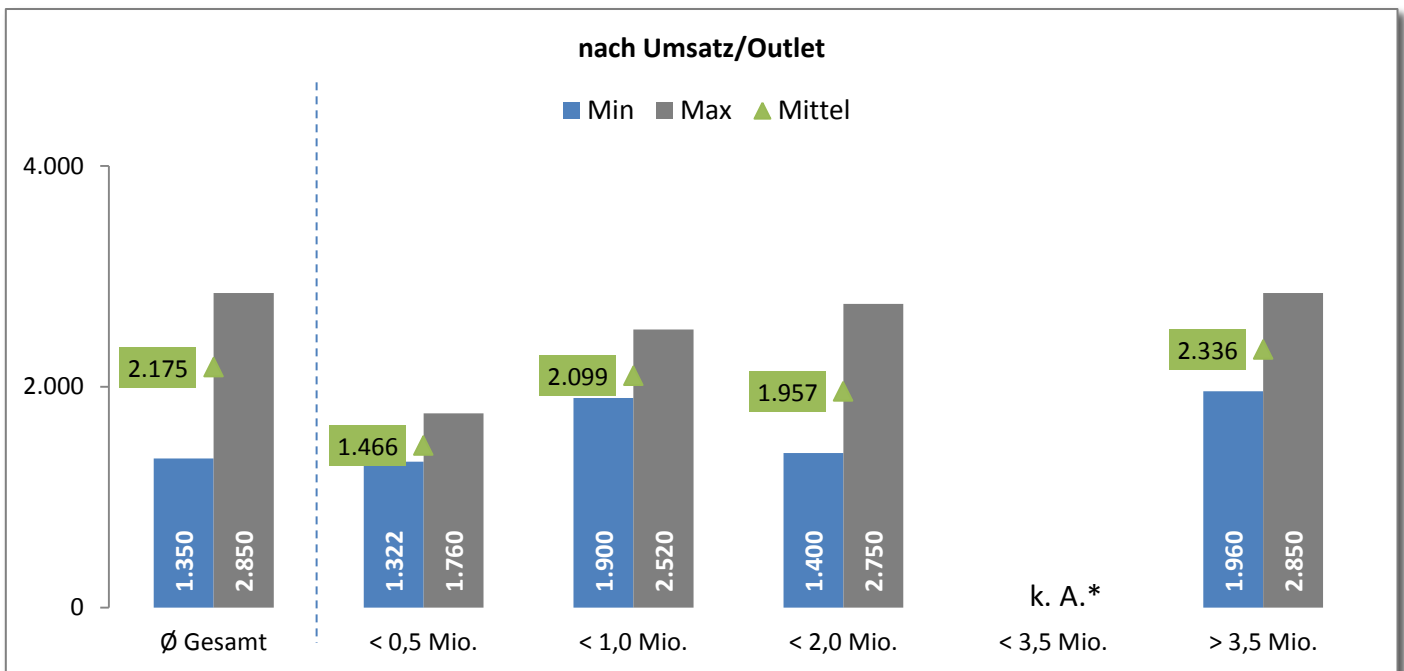
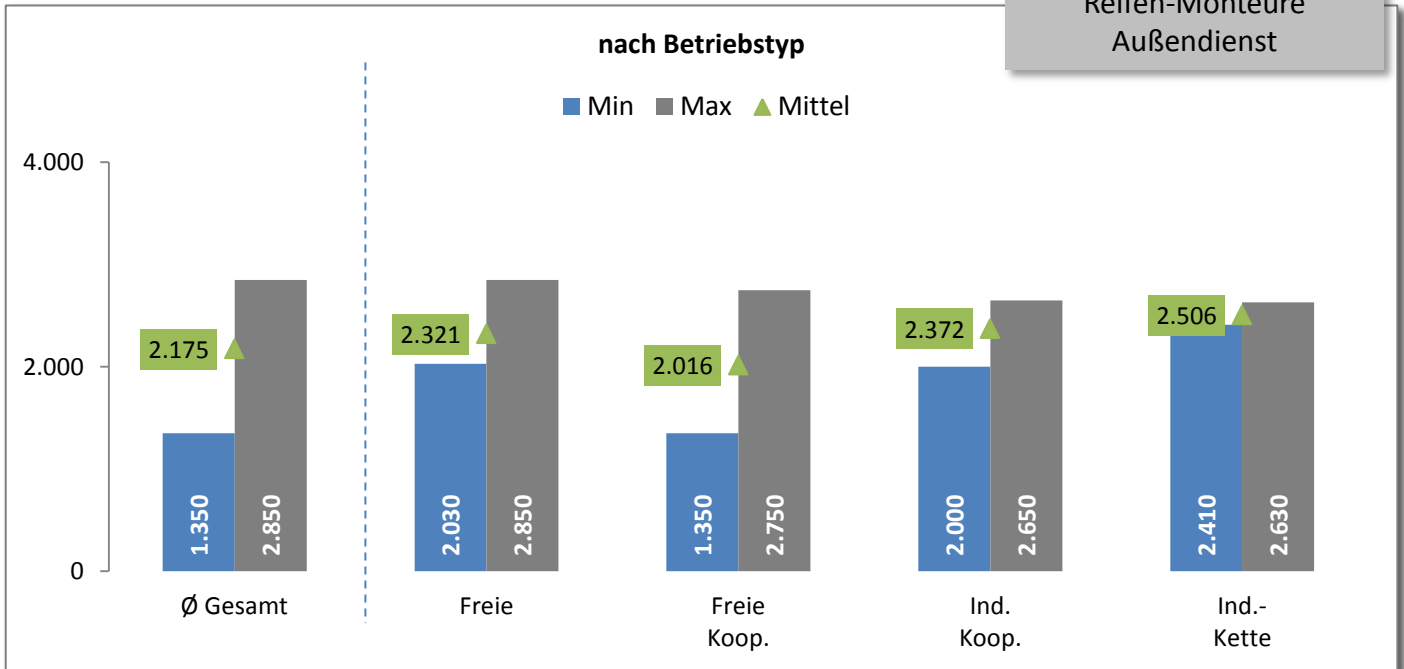


Im Gesamtschnitt liegen die jährlichen Gehälter der Reifenmonteure, die in der Werkstatt tätig sind, bei rund 26,8 TEUR.

Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)

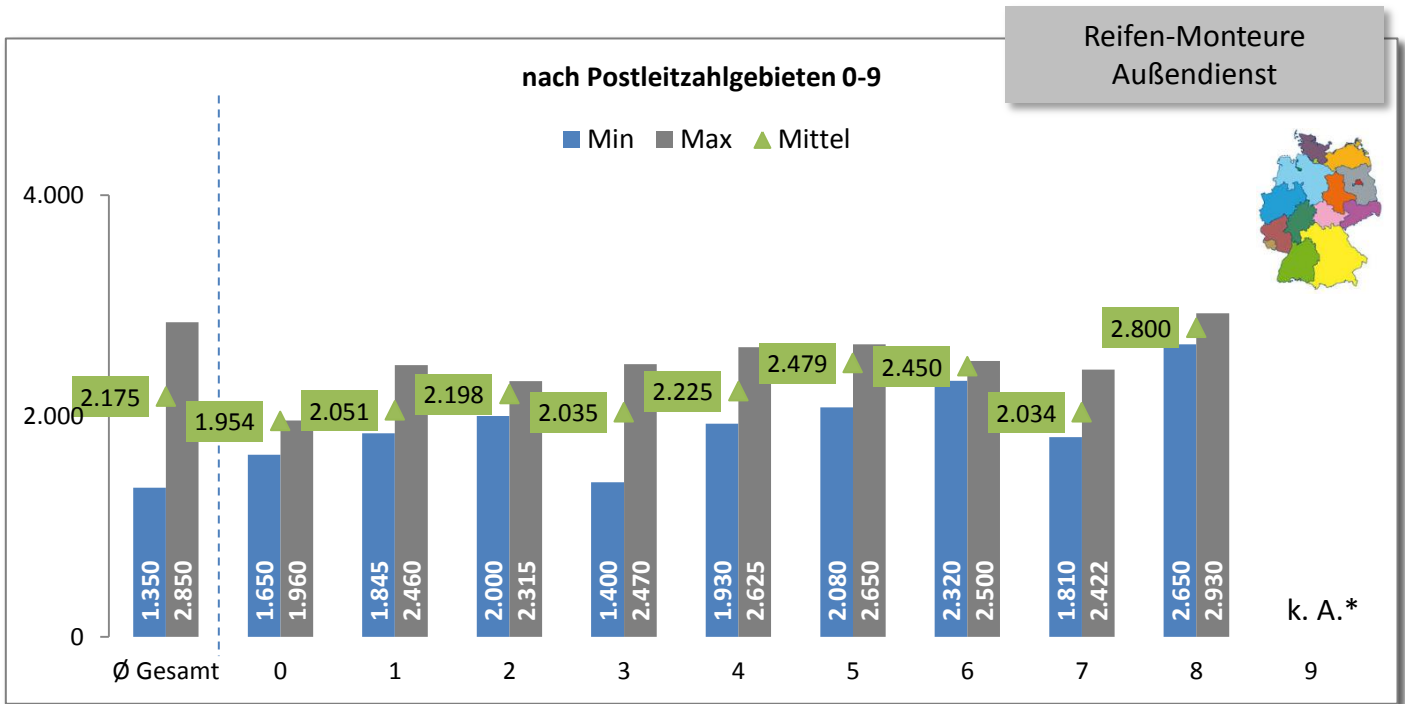
Reifen-Monteur
Außendienst



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)

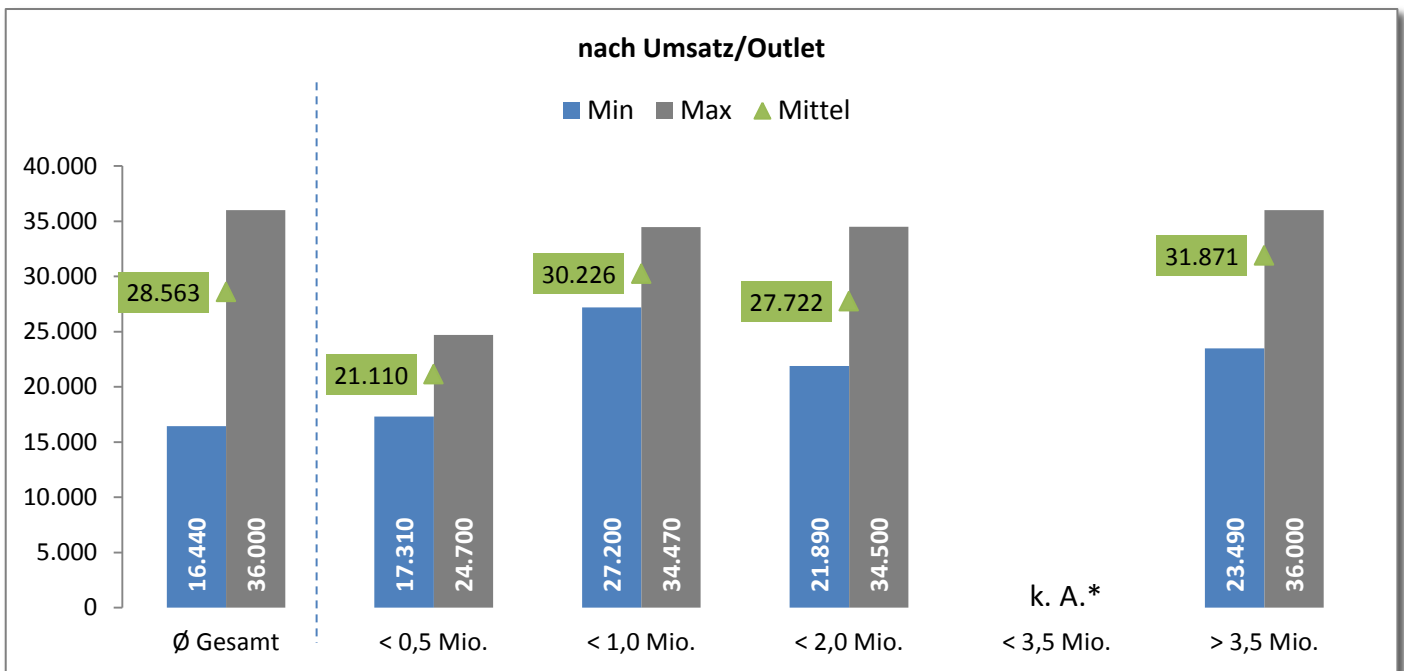
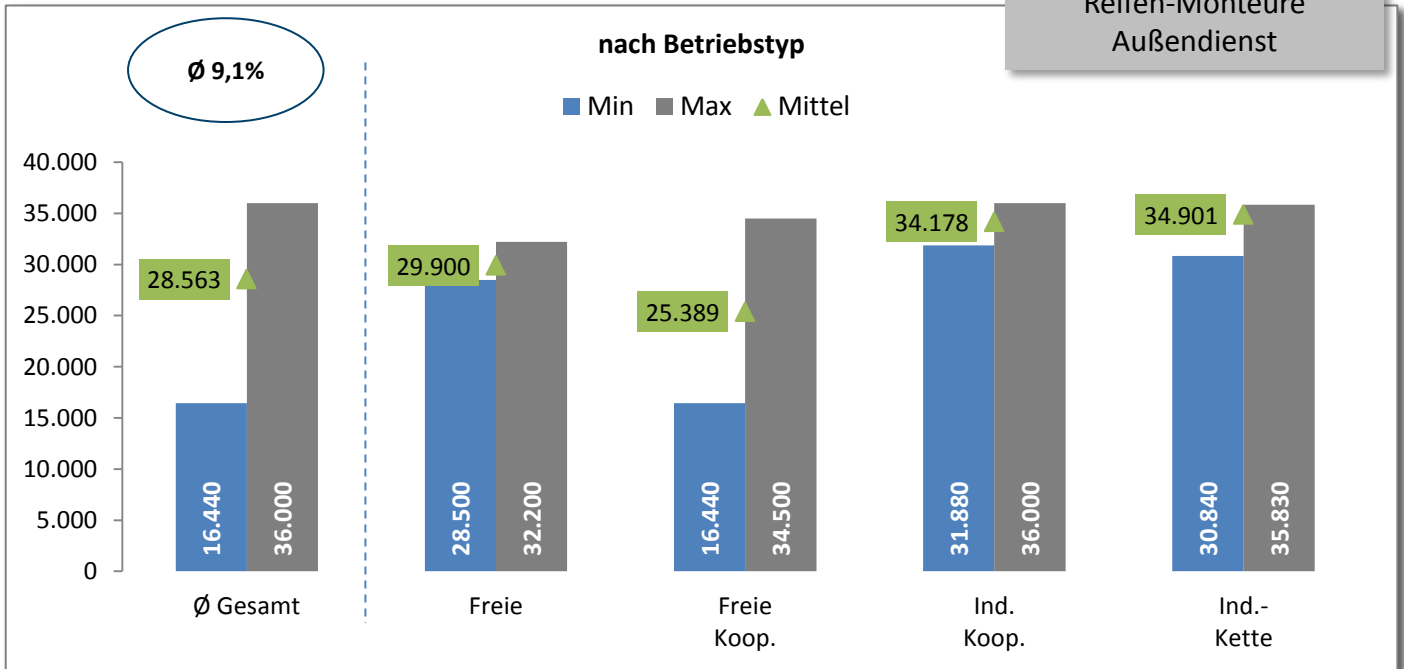


*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)

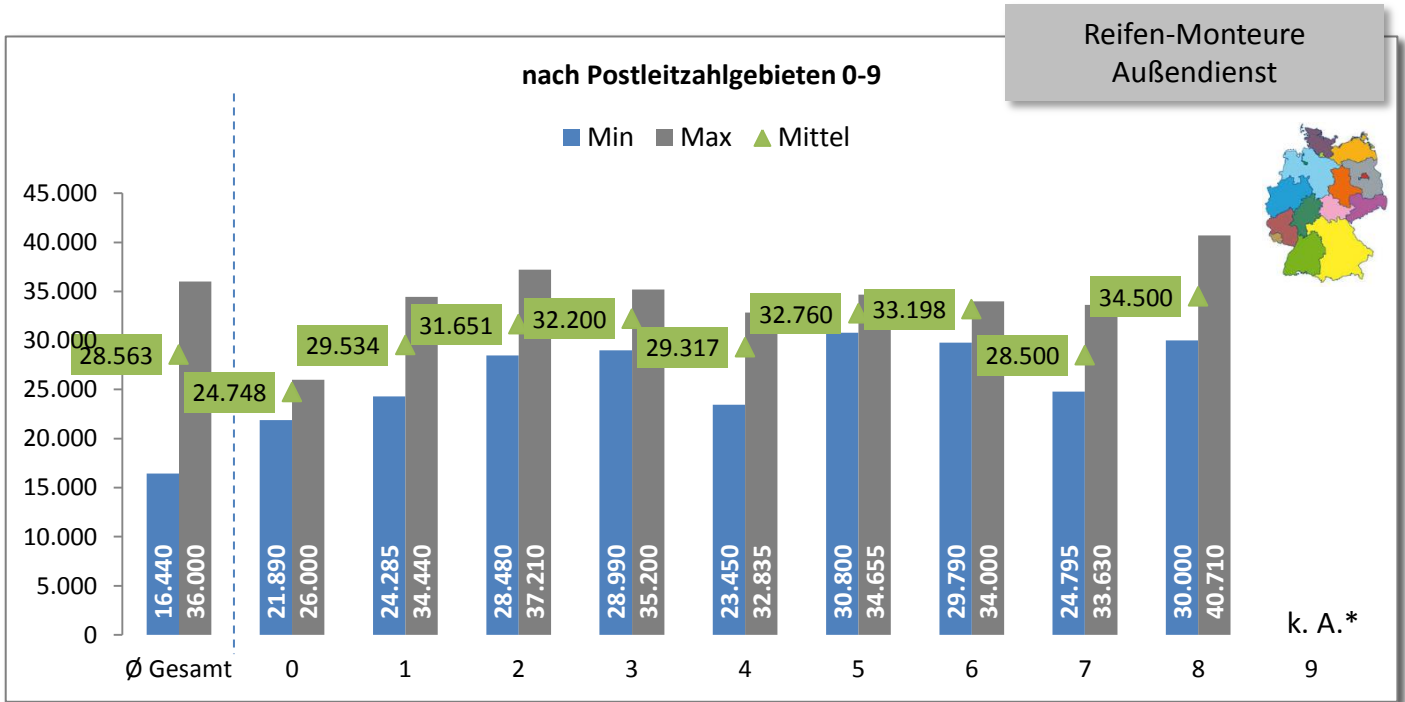
Reifen-Monteur
Außendienst



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



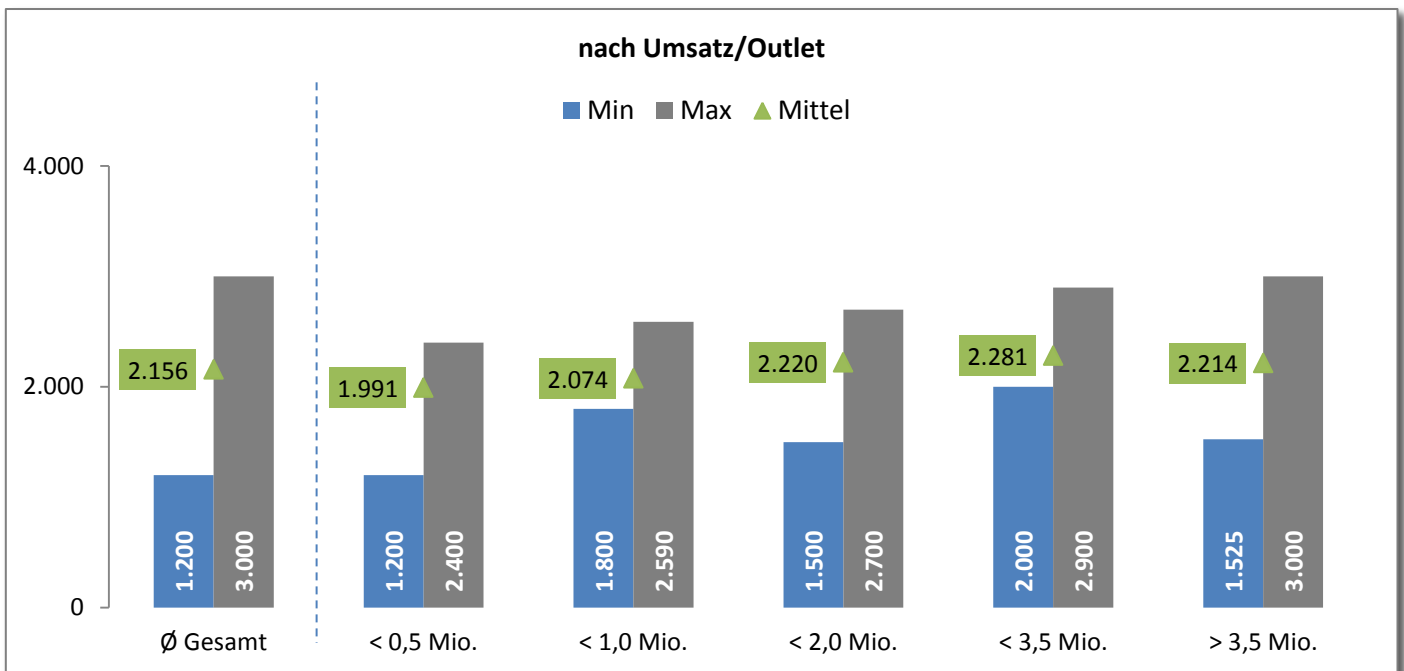
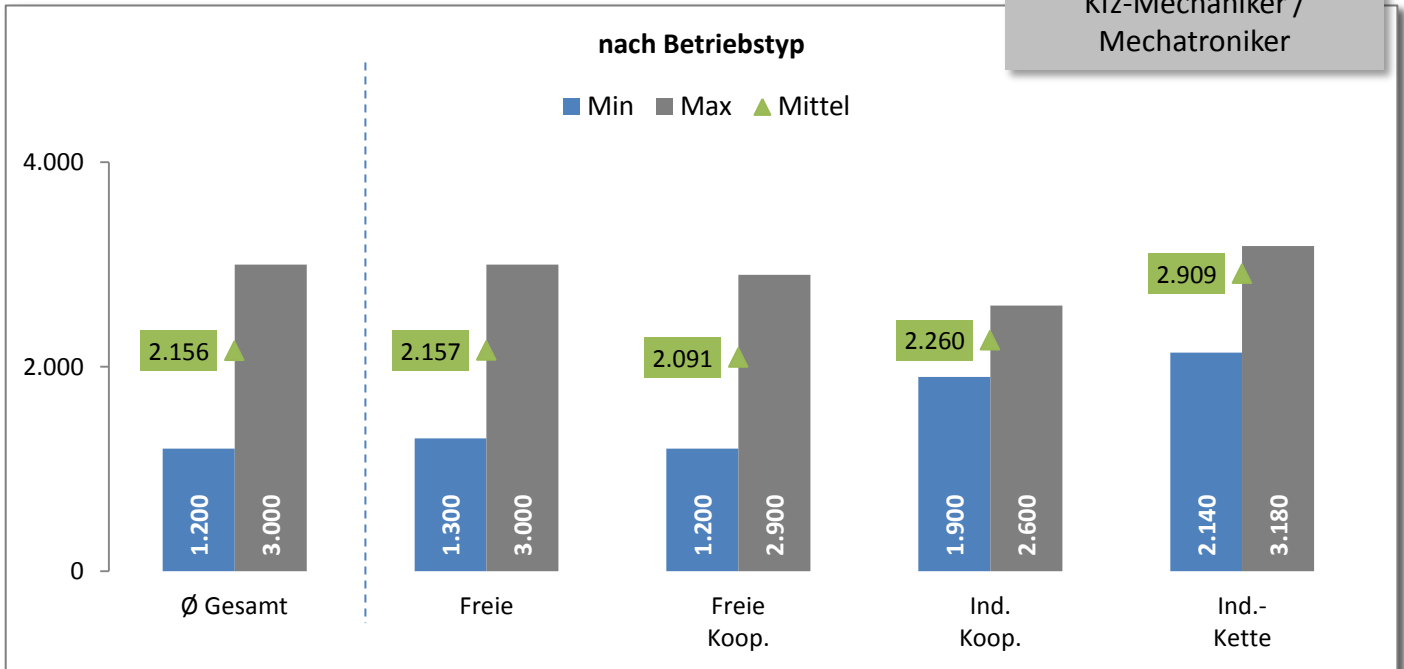
Insgesamt gesehen werden die Reifenmonteur, die im (auch) im Außendienst arbeiten, höher entlohnt als die Monteur, welche rein im Werkstattbetrieb eingesetzt werden.

*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Monatliches Grundgehalt

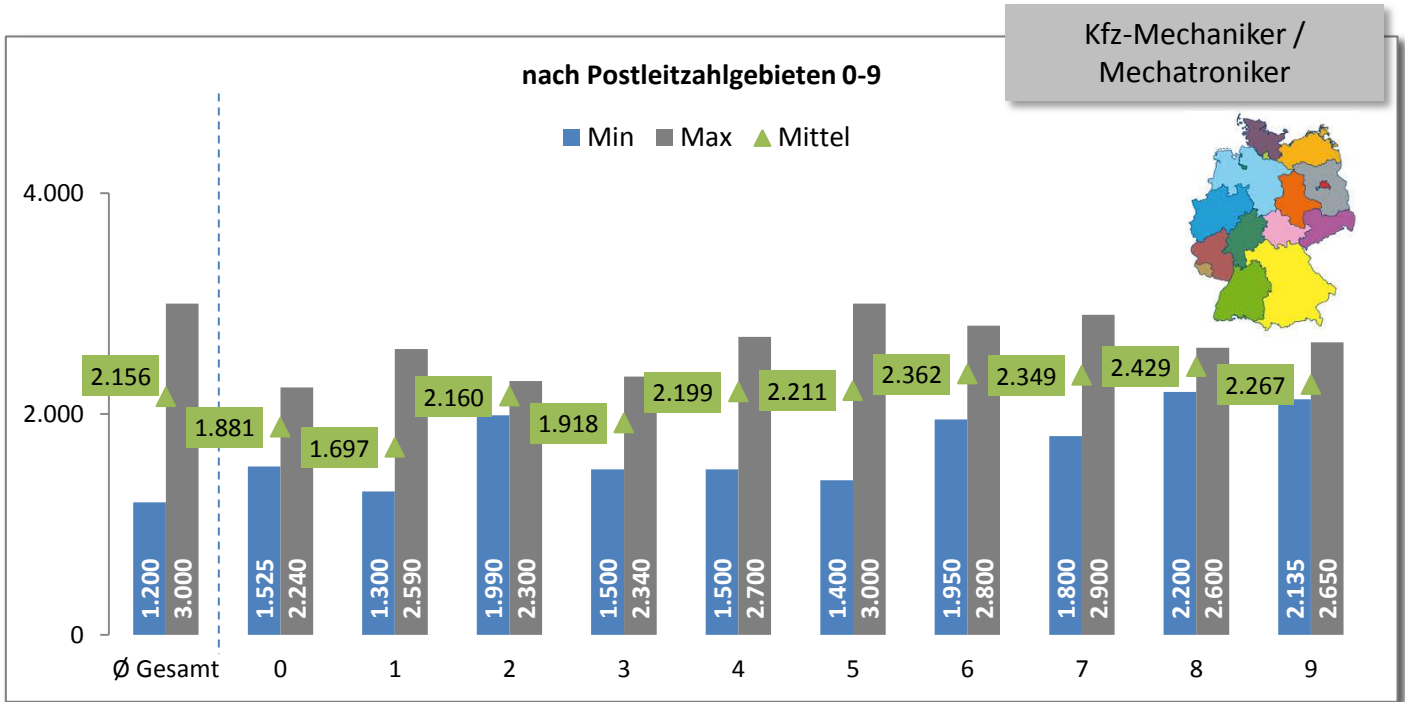
(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)

Kfz-Mechaniker /
Mechatroniker



Monatliches Grundgehalt

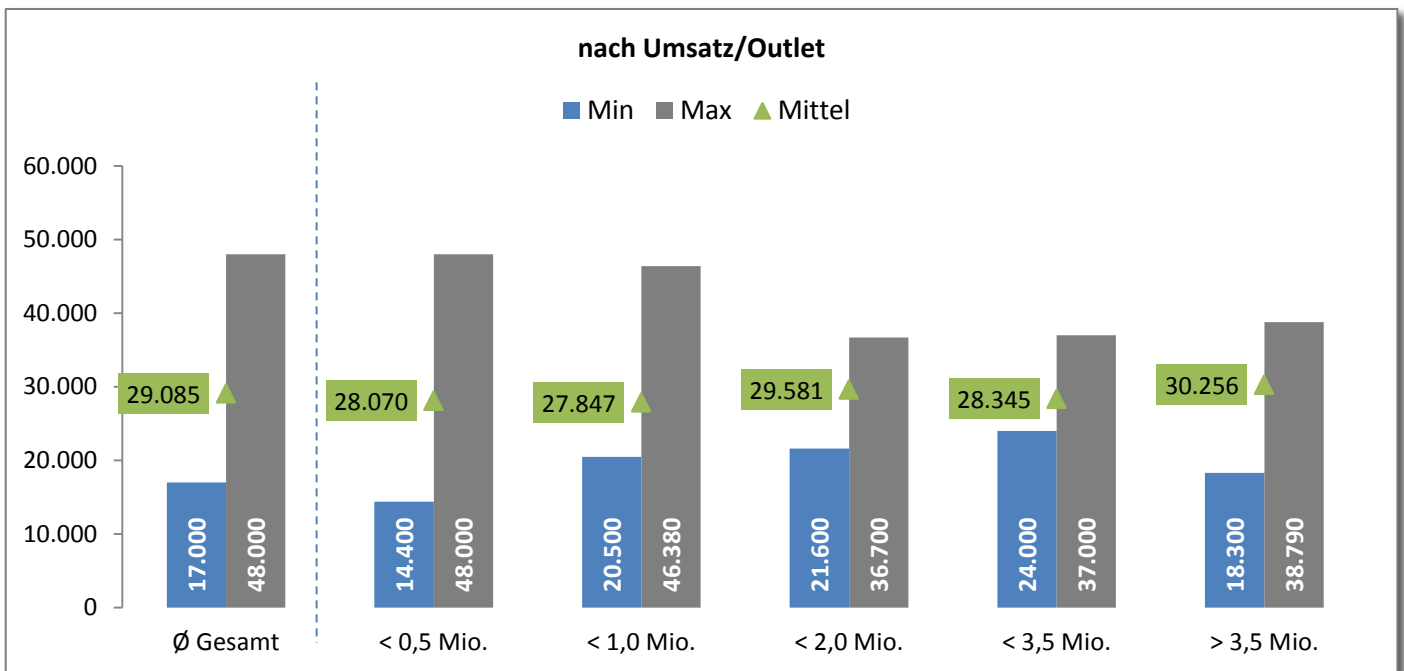
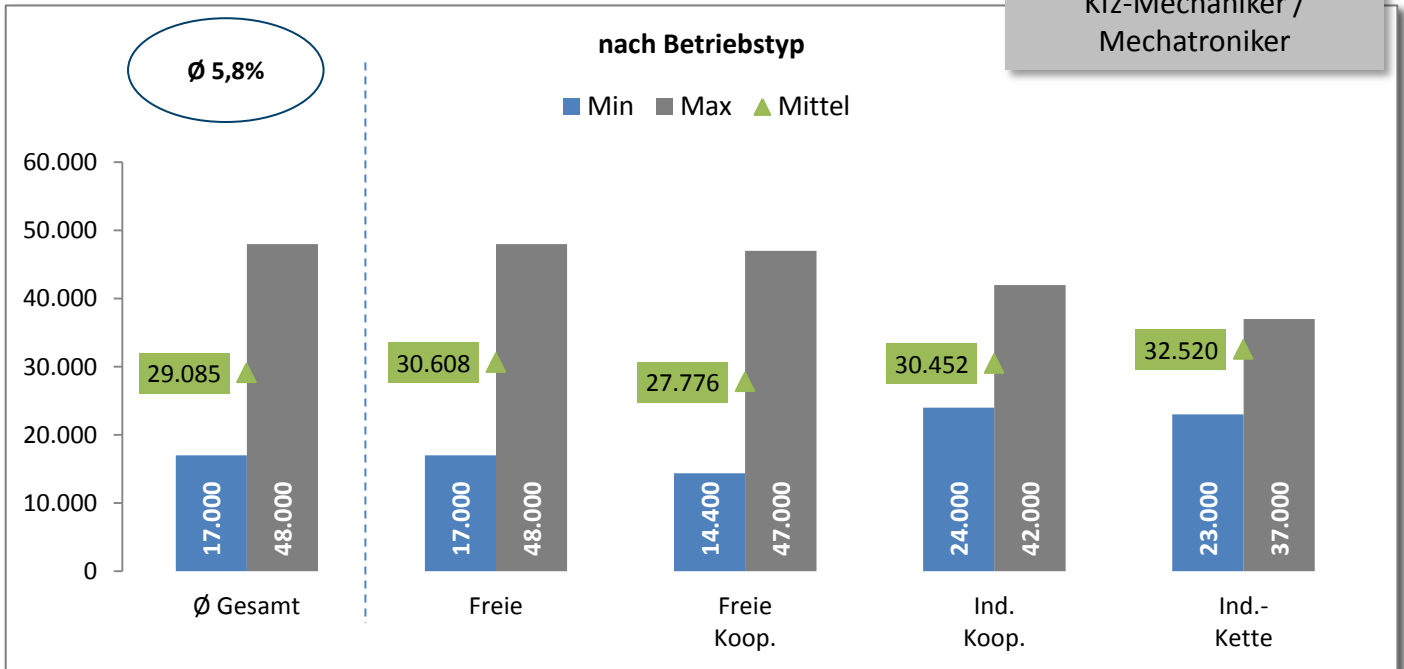
(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)



Durchschnittliches Jahreseinkommen

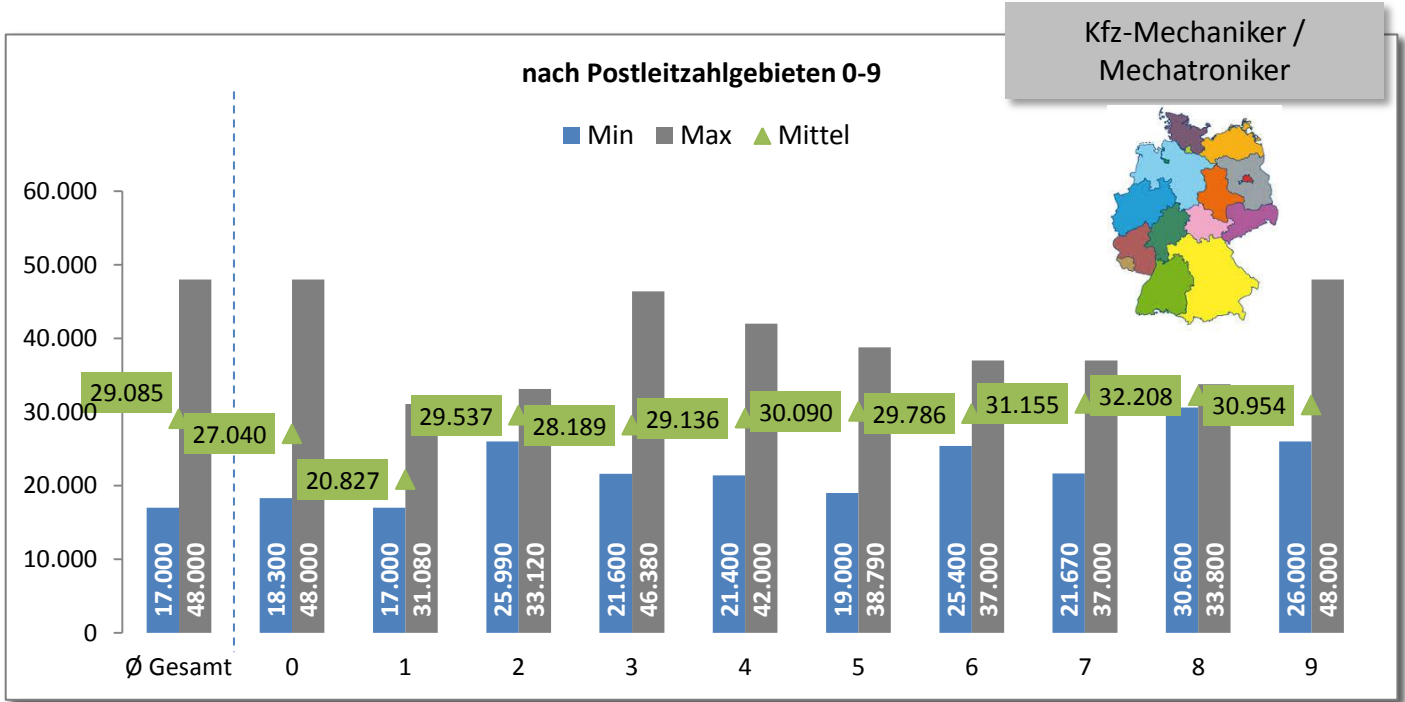
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)

Kfz-Mechaniker /
Mechatroniker



Durchschnittliches Jahreseinkommen

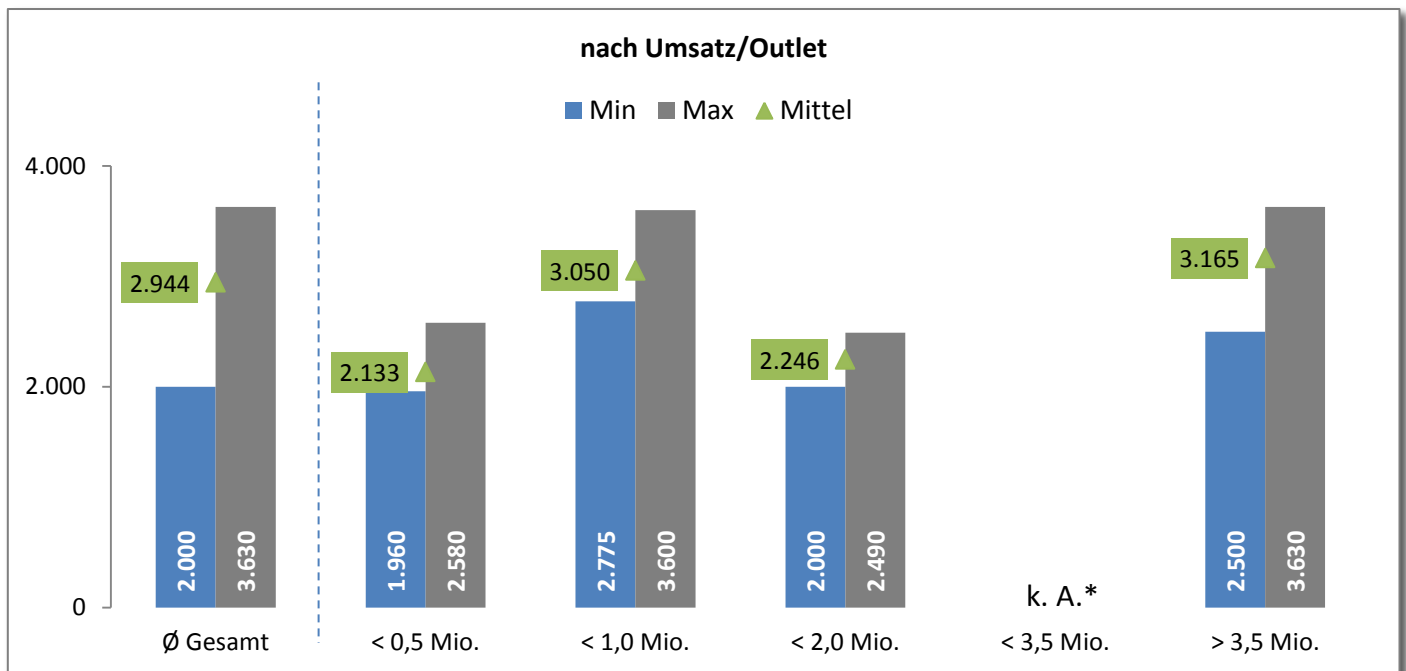
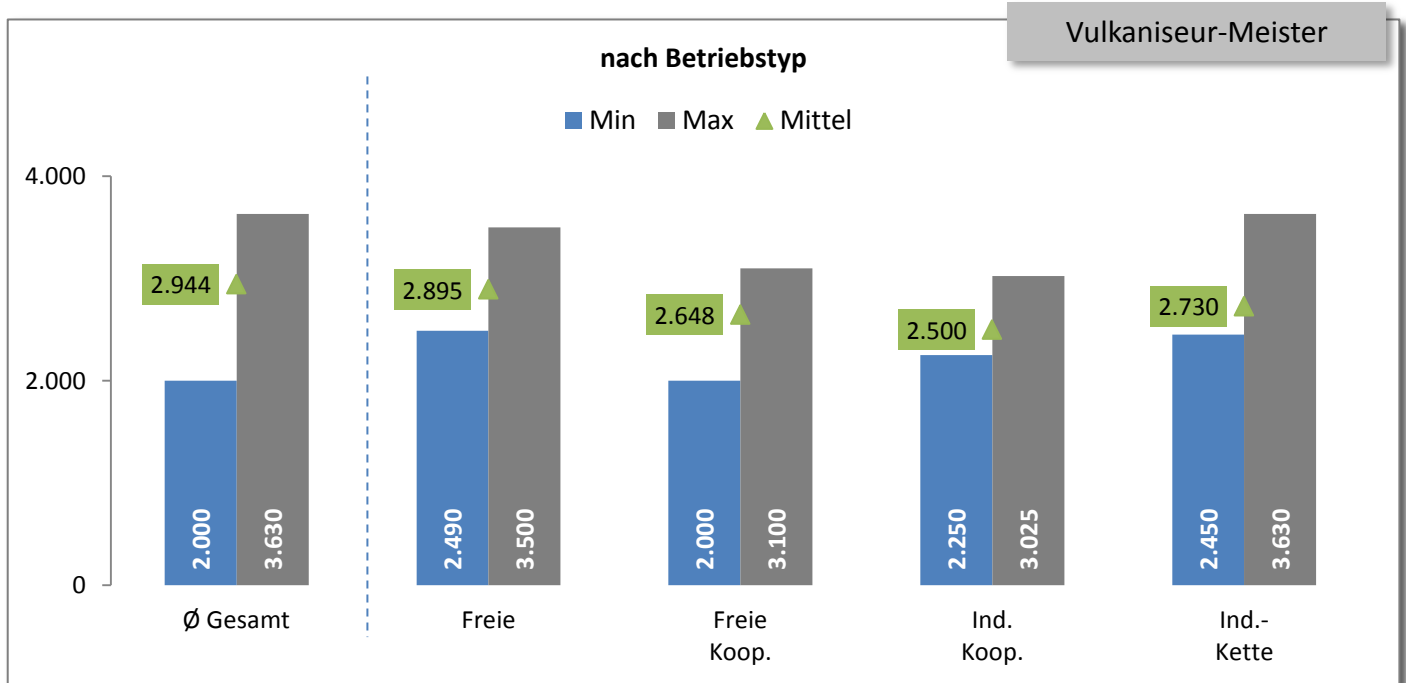
(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



Die Kfz-Mechaniker bzw. Mechatroniker erhalten im Schnitt rund 29 TEUR pro Jahr. Auch hier gibt es Unterschiede zwischen freien Reifenbetrieben und Mechanikern, die bei Betrieben von Reifenketten angestellt sind.

Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)

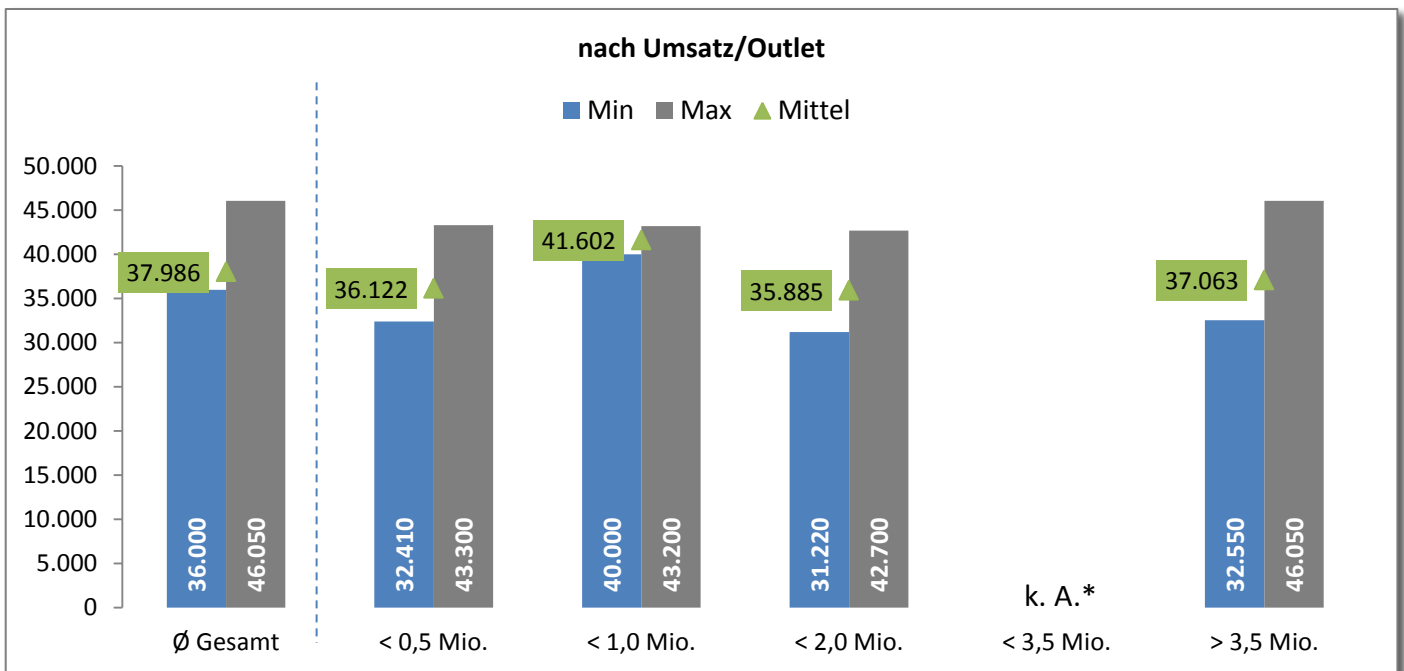
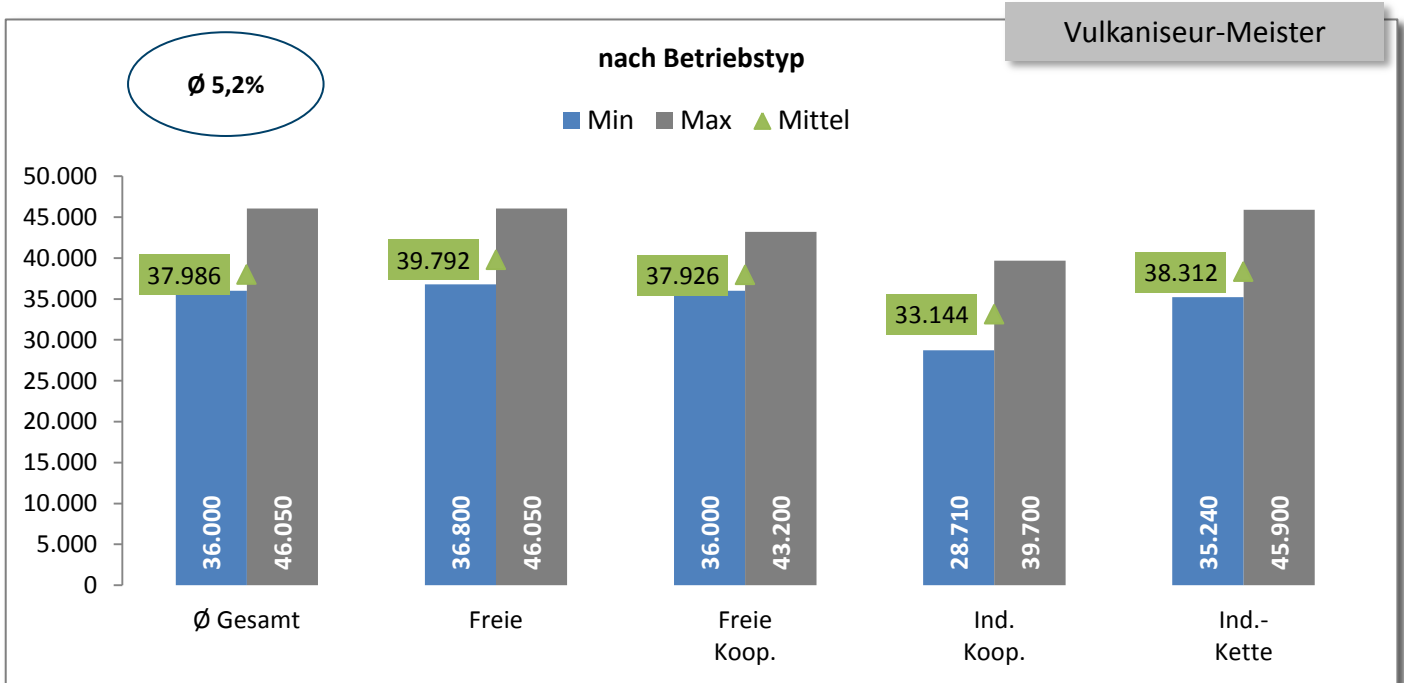


*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Anmerkung: Eine regionale Betrachtung nach Postleitzahlgebieten erfolgt hier nicht, da die Datenbasis zu gering war.

Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



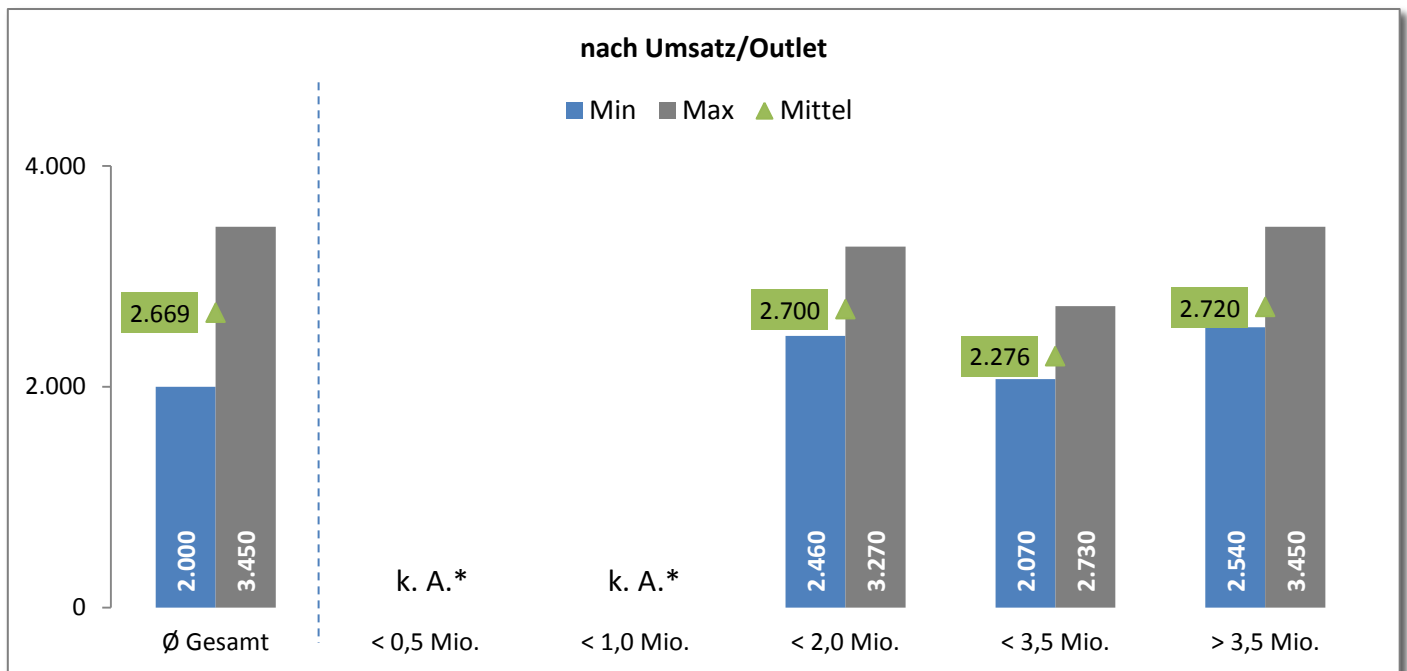
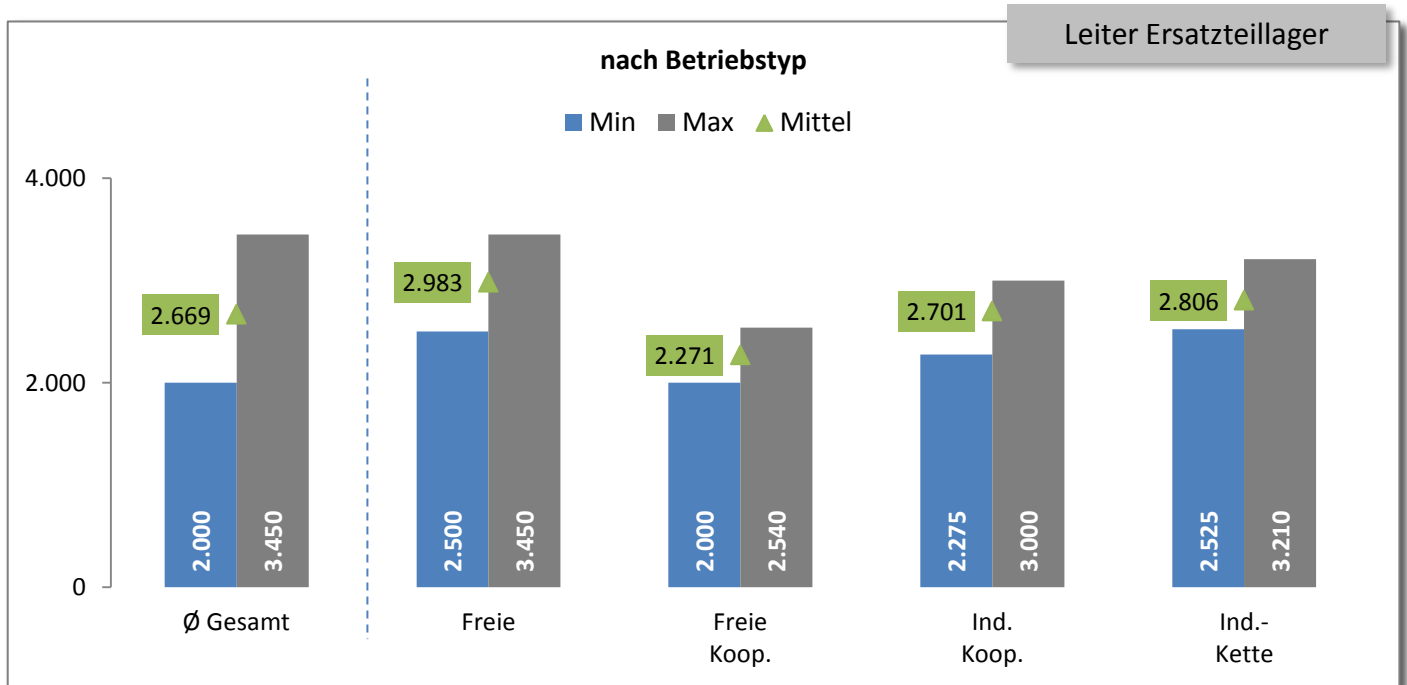
Anmerkung: Eine regionale Betrachtung nach Postleitzahlgebieten erfolgt hier nicht, da die Datenbasis zu gering war.

*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Gleiches gilt für die Kategorie „Mitarbeiter Runderneuerung“.

Monatliches Grundgehalt

(ohne Weihnachts-/Urlaubsgeld, ohne leistungsabhängige Entlohnung)

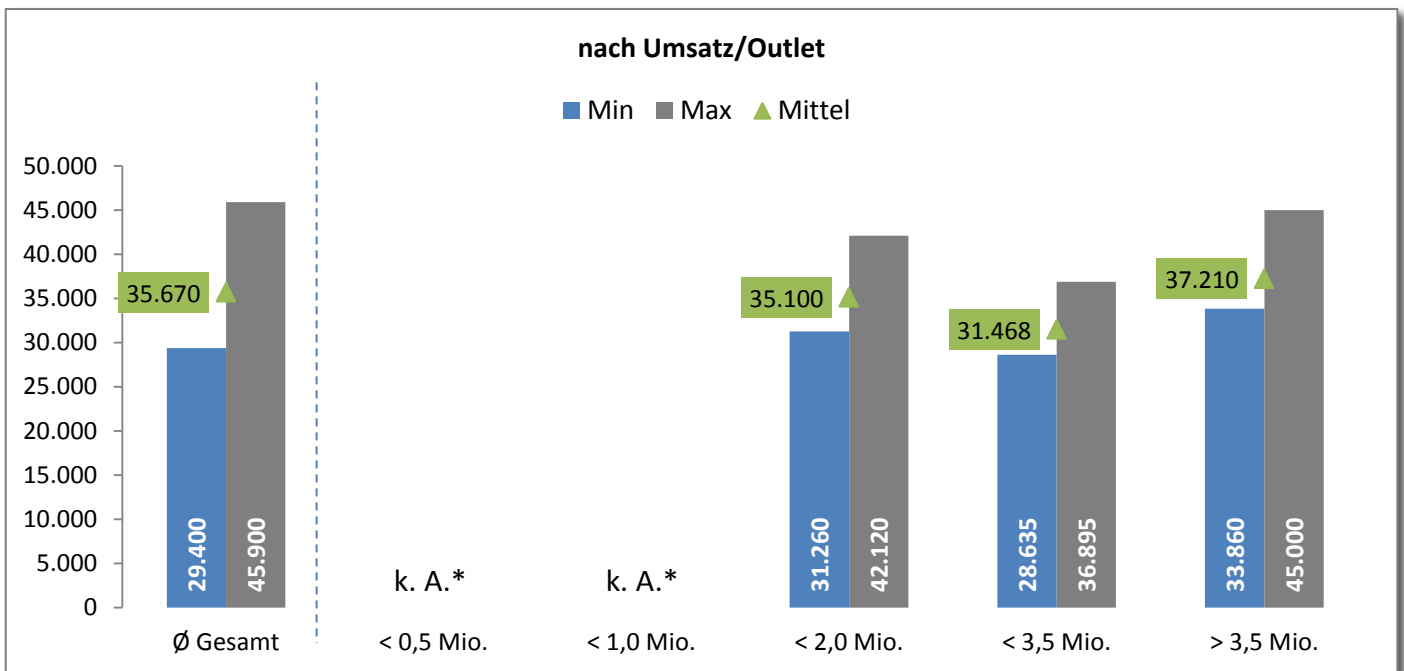
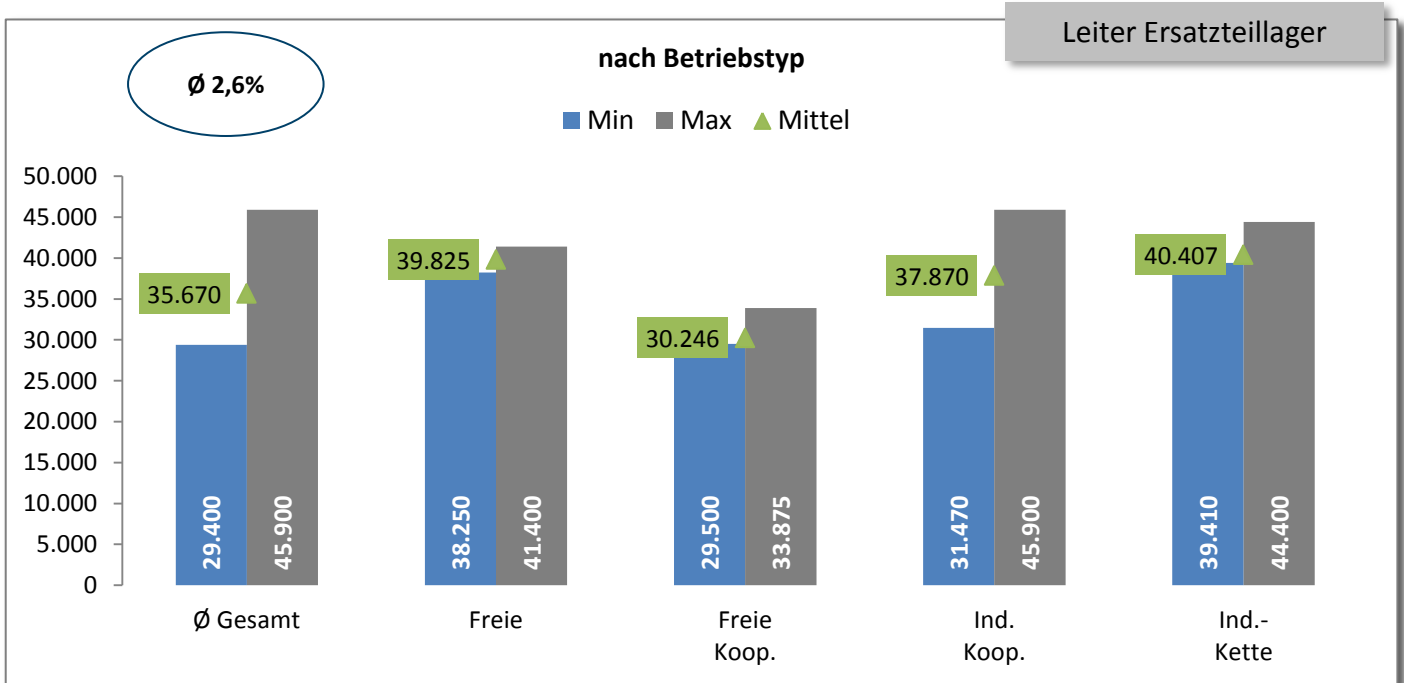


*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Anmerkung: Eine regionale Betrachtung nach Postleitzahlgebieten erfolgt hier nicht, da die Datenbasis zu gering war.

Durchschnittliches Jahreseinkommen

(inkl. Weihnachts-/Urlaubsgeld sowie leistungsabhängige Entlohnung)



*k. A. = keine Angabe bzw. zu wenige Nennungen

Anmerkung: Eine regionale Betrachtung nach Postleitzahlgebieten erfolgt hier nicht, da die Datenbasis zu gering war.

Gleiches gilt für die Kategorie „Mitarbeiter Lager“.

Werkstatt-Stundenlöhne

Werkstatt	Ø	Betriebstyp				Jahresumsatz Outlet €				
		Frei	Freie Koop.	Ind. Koop.	Ind. Kette	< 0,5 Mio.	< 1,0 Mio.	< 2,0 Mio.	< 3,5 Mio.	> 3,5 Mio.
Reifen-Monteur Werkstatt	11,5	10,9	11,2	12,3	12,3	9,9	11,7	11,9	12,5	12,6
Reifen-Mont. Außendienst	12,2	13,3	12,4	10,3	12,9	11,2	11,3	11,7	11,0	12,0
Kfz-Mech. / Mechatroniker	12,8	12,9	12,5	13,3	13,5	12,0	12,6	13,0	13,8	13,7

Werkstatt	Postleitzahl-Gebiete									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Reifen-Monteur Werkstatt	11,3	10,1	11,6	10,9	12,2	11,8	12,8	13,0	11,9	9,8
Reifen-Mont. Außendienst	11,5	11,2	11,3	12,8	13,0	8,9	13,5	11,2	13,8	12,0
Kfz-Mech. / Mechatroniker	12,9	13,2	12,1	11,0	14,1	12,9	14,6	14,6	14,0	12,0





Die Unterschiede in der monatlichen und jährlichen Entlohnung der Reifen- und Kfz-Monteur bei den verschiedenen Betriebstypen und Regionen spiegeln sich auch in den gezahlten Stundenlöhnen in der Werkstatt wider.

Lohn- und Gehaltsstrukturen Zusatzleistungen



Auszahlung / Abgelten von geleisteten Überstunden

In welcher Form werden in Ihrem Unternehmen Überstunden abgegolten?

	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie Koop.	Ind.- Koop.	Ind.- Kette
Freizeitausgleich	47%		34%	58%	33%	55%
Kombination Freizeit/Auszahlung	45%		64%	34%	50%	42%
Auszahlung von Überstunden	5%		1%	4%	14%	1%
kein Abgelten von Überstunden	3%		1%	4%	3%	2%




	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
Freizeitausgleich	69%	74%	33%	14%	50%
Kombination Freizeit/Auszahlung	25%	26%	54%	79%	42%
Auszahlung von Überstunden	0%	0%	10%	7%	4%
kein Abgelten von Überstunden	6%	0%	3%	0%	4%

Im Gesamtdurchschnitt gleichen 47% der Unternehmen Überstunden über Freizeit aus. 45% der Studienteilnehmer praktizieren eine Kombination von monetärer Auszahlung von Überstunden und Freizeitausgleich.

5% der Reifenbetriebe arbeiten mit einer reinen Auszahlung von Überstunden.

Betriebliche Altersvorsorge

Welche Form der betrieblichen Altersvorsorge bieten Sie Ihren Mitarbeitern im Unternehmen?

	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie	Ind.-	Ind.-
				Koop.	Koop.	Kette
arbeitnehmerfinanzierte Vorsorge	62%		55%	51%	63%	95%
arbeitgeberfinanzierte Vorsorge	51%		41%	53%	58%	50%
keine Form der Altersvorsorge	19%		41%	20%	13%	0%







	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
arbeitnehmerfinanzierte Vorsorge	25%	42%	77%	36%	92%
arbeitgeberfinanzierte Vorsorge	25%	47%	63%	71%	42%
keine Form der Altersvorsorge	63%	26%	7%	14%	8%

62% der Studienteilnehmer bieten im Unternehmen arbeitnehmerfinanzierte Vorsorgemodelle, 51% arbeitgeberfinanzierte Modelle.

Kein Angebot bei der Altersvorsorge machen insbesondere die freien Reifenbetriebe (41%) und Unternehmen mit Umsätzen je Outlet unter 1,0 Mio. Euro im Jahr.

Betriebliche Altersvorsorge

Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiter, die eine betriebliche Altersvorsorge nutzen?







	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie Koop.	Ind.-Koop.	Ind.-Kette
Leitung	39%		19%	34%	47%	58%
Verkauf	32%		18%	36%	46%	23%
Werkstatt	23%		11%	25%	33%	19%
Runderneuerung	9%		18%	23%	0%	3%
Lager/Ersatzteile	14%		9%	14%	34%	1%
Verwaltung	28%		12%	33%	35%	25%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
Leitung	6%	23%	54%	70%	41%
Verkauf	0%	32%	35%	48%	33%
Werkstatt	6%	23%	23%	43%	24%
Runderneuerung	0%	0%	0%	66%	15%
Lager/Ersatzteile	0%	0%	1%	50%	22%
Verwaltung	0%	7%	39%	49%	50%

Die betriebliche Altersvorsorge wird in erster Linie von den Mitarbeitern in leitender Funktion (39%) und dem Personal, das im Verkauf angestellt ist (32%), genutzt.

Firmenwagen-Nutzung

Mitarbeiter aus welchen der folgenden Bereiche können einen Firmenwagen auch für private Zwecke nutzen?

	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie Koop.	Ind.-Koop.	Ind.-Kette
Leitung	95%		88%	97%	89%	100%
Verkauf	26%		35%	26%	37%	5%
Werkstatt	9%		6%	8%	21%	0%
Runderneuerung	1%		0%	3%	0%	0%
Lager/Ersatzteile	2%		6%	0%	5%	0%
Verwaltung	29%		18%	5%	16%	95%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
Leitung	79%	93%	96%	100%	100%
Verkauf	33%	21%	18%	9%	35%
Werkstatt	33%	7%	11%	33%	4%
Runderneuerung	0%	0%	0%	0%	4%
Lager/Ersatzteile	11%	0%	0%	0%	33%
Verwaltung	0%	7%	39%	33%	50%

Die Mehrheit der Führungskräfte in leitender Funktion nutzt einen Firmenwagen auch für private Zwecke. 29% der Verwaltungsmitarbeiter und 26% des Verkaufspersonals fahren auch im privaten Bereich mit einem Firmenwagen.

Werkstattmitarbeiter sind von der Dienstwagen-Regelung eher selten betroffen.

3 - Leistungs- und erfolgsabhängige Entlohnungssysteme im Reifenhandel







Formen der leistungsabhängigen Entlohnungssysteme



Form der Auszahlung

Wenn variable Anteile am Jahreseinkommen gezahlt werden:
In welcher Form werden diese in Ihrem Unternehmen ausgezahlt?

**65% der
Studienteilnehmer
zahlen variable
Entlohnungsanteile**

	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie Koop.	Ind.-Koop.	Ind.-Kette
Einzelprämie je Mitarbeiter	73%		63%	66%	60%	100%
Team-Prämie	20%		13%	7%	20%	45%
Kombination Einzel-/Teamprämie	28%		13%	28%	20%	45%
nicht-monetäre Anreize*	46%		50%	41%	53%	45%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
Einzelprämie je Mitarbeiter	89%	58%	82%	64%	76%
Team-Prämie	0%	17%	50%	9%	10%
Kombination Einzel-/Teamprämie	0%	8%	59%	27%	14%
nicht-monetäre Anreize*	22%	50%	73%	18%	29%

* Sachzuwendungen, Diensthandy, Zuschuss Kinderbetreuung etc.

Am häufigsten nutzen die Studienteilnehmer das Instrument der Einzelprämie je Mitarbeiter (Gesamtschnitt 73%). 28% der Betriebe geben an, dass sie ein Modell aus einer Kombination von Einzel- und Teamprämie im Unternehmen einsetzen.

Nur mit Team-Prämien arbeiten 28% der Teilnehmer. Insbesondere die Betriebe der Industrieketten setzen dieses Instrument ein.

Fast jeder zweite Betrieb schafft nicht-monetäre Entlohnungsanreize in Form von Sachzuwendungen (z.B. Tankgutscheine), Diensthandys oder in einigen Betrieben auch in Form von Zuschüssen zur Kinderbetreuung.

Basis der Auszahlung (1)

Wenn variable Anteile am Jahreseinkommen gezahlt werden:
Auf welcher Basis werden die variablen Anteile berechnet?

	Ø gesamt	nach Betriebstyp			
		Freie	Freie Koop.	Ind.- Koop.	Ind.- Kette
Rohertrag gesamt	49%	71%	50%	25%	45%
Filial-Ergebnis	49%	36%	27%	33%	94%
Rohertrag Auto-/Kfz-Service	40%	21%	27%	0%	95%
Absatz Reifen	40%	21%	19%	17%	85%
Rohertrag Reifen	38%	29%	12%	8%	95%
Zusatzverkäufe	33%	21%	42%	8%	36%
Sonstiges*	28%	14%	8%	50%	48%
Produktivität Werkstatt	26%	7%	27%	8%	51%
Umsatz Auto-/Kfz-Service	25%	14%	23%	8%	45%
Umsatz Reifen	24%	21%	12%	8%	50%
Neukundengewinnung	18%	14%	8%	1%	21%
Achsvermessungen	8%	7%	15%	8%	1%
Leistungsgrad Werkstatt	8%	7%	19%	0%	1%
Kostensenkung	4%	0%	2%	0%	0%
Quote Räder-Einlagerung	1%	0%	1%	0%	1%
Quote Räder-Auswuchten	1%	0%	0%	0%	1%

* Sonstiges:: Ranking Filialleiter, Sauberkeit/Ordnung, Email Erfassungsquote, Gesundheitsbonus, Pflege Kundendatei, Außenmontagen Lkw,

Variable Entlohnungskomponenten werden meist an „harten“ Faktoren wie Roherträgen, Umsätzen, Absatzzahlen und Filial-Ergebnissen festgemacht.

Weiche Faktoren wie der Pflegezustand der Kundendatei o.ä. als Basis der Entlohnung kommen in 28% der Betriebe zum Einsatz, speziellere Kennzahlen wie der Leistungsgrad in der Werkstatt dagegen seltener.

Basis der Auszahlung (2)

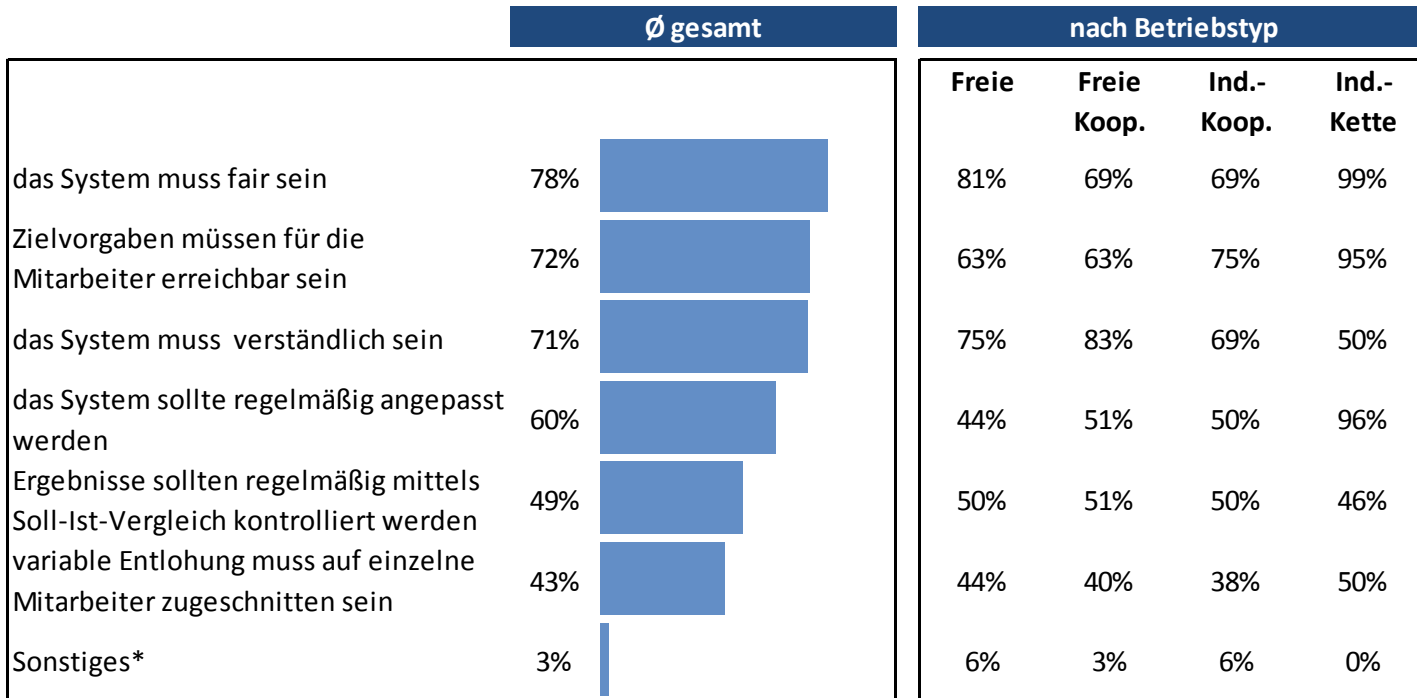
Wenn variable Anteile am Jahreseinkommen gezahlt werden:
Auf welcher Basis werden die variablen Anteile berechnet?

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
Rohhertrag gesamt	57%	50%	76%	22%	76%
Filial-Ergebnis	14%	0%	48%	56%	77%
Rohhertrag Auto-/Kfz-Service	0%	30%	52%	11%	64%
Absatz Reifen	14%	20%	52%	33%	55%
Rohhertrag Reifen	14%	10%	52%	11%	59%
Zusatzverkäufe	14%	50%	57%	2%	27%
Sonstiges*	1%	10%	10%	22%	64%
Produktivität Werkstatt	29%	20%	5%	22%	55%
Umsatz Auto-/Kfz-Service	14%	40%	50%	1%	9%
Umsatz Reifen	14%	20%	52%	22%	5%
Neukundengewinnung	14%	10%	48%	0%	5%
Achsvermessungen	0%	11%	5%	11%	14%
Leistungsgrad Werkstatt	0%	2%	5%	2%	4%
Kostensenkung	0%	10%	5%	0%	5%
Quote Räder-Einlagerung	0%	0%	0%	1%	1%
Quote Räder-Auswuchten	0%	0%	0%	1%	0%

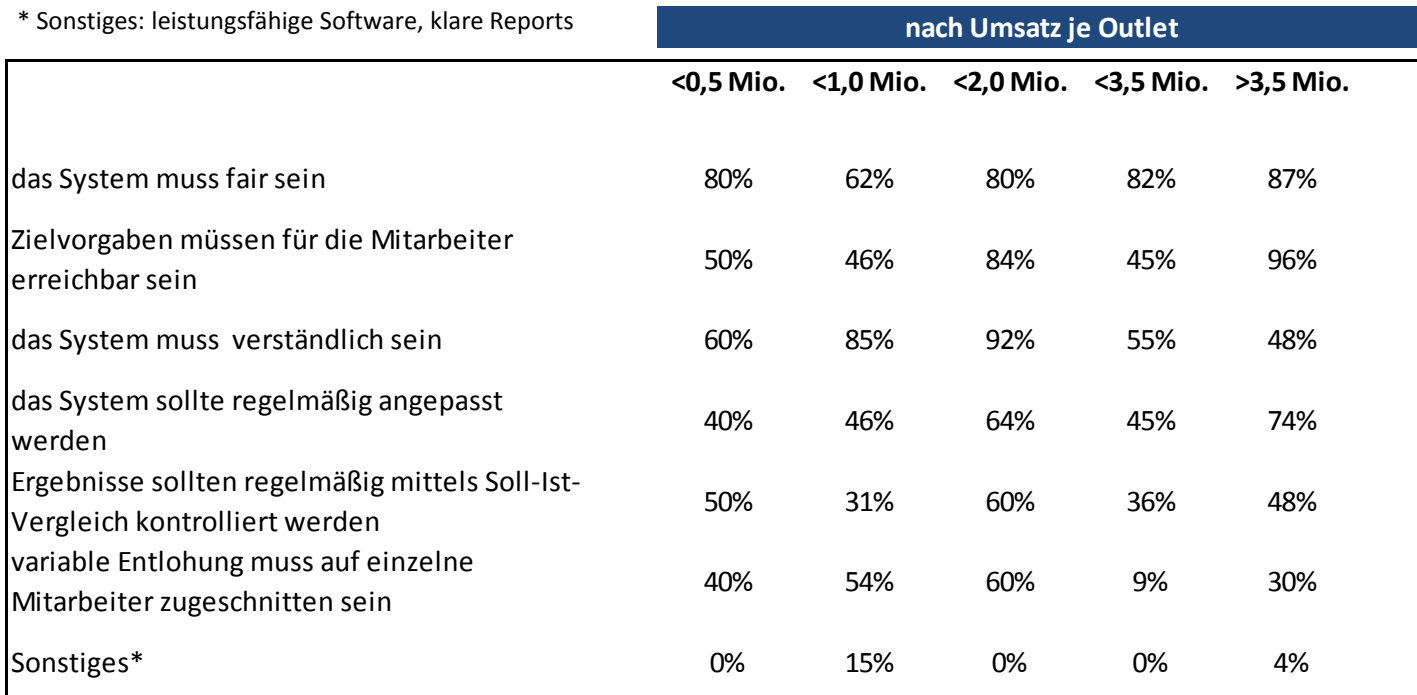
* Sonstiges:: Außenmontagen Lkw, Ranking Filialleiter, Sauberkeit/Ordnung, Email Erfassungsquote, Gesundheitsbonus

Anforderungen der Unternehmen an Entlohnungssysteme

Welche Punkte sehen Sie bei einem variablen Entlohnungssystem als wichtig an?



* Sonstiges: leistungsfähige Software, klare Reports



Die Betriebe haben eindeutige Anforderungen an ein variables Entlohnungssystem. Fairness des Systems, die Erreichbarkeit von Zielen durch die Mitarbeiter und die Verständlichkeit des Systems stehen an erster Stelle.

Bewertung leistungsabhängiger Entlohnungssysteme

Was spricht aus Ihrer Sicht für bzw. gegen ein leistungs- und erfolgsabhängiges Entlohnungssystem?

Dafür spricht...

„Anerkennung der Mitarbeiterleistung“	86%
„Motivationssteigerung der Mitarbeiter“	74%
„Leistungssteigerung der Mitarbeiter“	64%
„Steigerung Zusatzverkäufe“	61%



Dagegen spricht...

„Prämienmodelle sind schwer zu definieren“	66%
„Nicht alle Mitarbeiter reagieren positiv auf Prämien“	48%
„Zu hoher Verwaltungsaufwand“	43%
„Anspruchshaltung des Personals steigt“	37%

Stellenbeschreibungen und Zielsysteme im Unternehmen



Stellenbeschreibungen für einzelne Mitarbeiter

Gibt es in Ihrem Betrieb Stellenbeschreibungen für die entsprechenden Mitarbeiter?

	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie Koop.	Ind.- Koop.	Ind.- Kette
Leitung	37%		27%	21%	25%	95%
Verkauf	59%		45%	55%	50%	88%
Werkstatt	59%		41%	57%	50%	91%
Runderneuerung	14%		9%	5%	8%	41%
Lager/Ersatzteile	19%		18%	5%	21%	32%
Verwaltung	39%		27%	21%	33%	96%
grundsätzlich keine Stellenbeschreibung	35%		50%	38%	42%	5%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
Leitung	20%	17%	43%	29%	58%
Verkauf	20%	28%	67%	57%	96%
Werkstatt	20%	33%	67%	71%	81%
Runderneuerung	7%	0%	33%	7%	12%
Lager/Ersatzteile	0%	37%	21%	33%	19%
Verwaltung	7%	6%	43%	29%	81%
grundsätzlich keine Stellenbeschreibung	73%	67%	30%	29%	4%

Stellenbeschreibungen für die Mitarbeiter sind noch kein Standard in der Branche. Auffällig ist, dass diese gleich häufig beim Verkaufs- und Werkstattpersonal zum Einsatz kommen.

Ziele und Zielsysteme im Unternehmen

Gibt es in Ihrem Betrieb ein Zielsystem mit der Festlegung von Unternehmenszielen?

	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie Koop.	Ind.- Koop.	Ind.- Kette
Gesamtziele für das Unternehmen	55%		35%	48%	46%	100%
Unterziele für Unternehmensbereiche	42%		30%	20%	46%	90%
Ziele für einzelne Mitarbeiter	29%		15%	14%	13%	95%
generell keine Zielsetzung	36%		60%	39%	42%	2%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
Gesamtziele für das Unternehmen	25%	33%	60%	50%	84%
Unterziele für Unternehmensbereiche	6%	17%	47%	21%	88%
Ziele für einzelne Mitarbeiter	25%	1%	37%	7%	48%
generell keine Zielsetzung	63%	61%	30%	23%	8%

Klar definierte und kommunizierte Ziele sind in der Branche nicht immer anzutreffen (36% setzen im allgemeinen keine Ziele), auch wenn 55% der Teilnehmer angeben, dass Gesamtziele für das Unternehmen existieren.

Interessant ist, dass nur 29% der Betriebe den Mitarbeitern konkrete Ziele auf den Weg geben.

Kommunikation von Zielen im Unternehmen

In welcher Form werden die Ziele generell kommuniziert?

	Ø gesamt	nach Betriebstyp			
		Freie	Freie Koop.	Ind.-Koop.	Ind.-Kette
Einzelgespräche mit Mitarbeitern	74%	63%	65%	78%	97%
Mitarbeiterversammlungen	55%	38%	62%	61%	50%
Sonstiges*	23%	25%	16%	6%	51%
Veröffentlichung/Aushang im Betrieb	20%	6%	11%	22%	45%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
Einzelgespräche mit Mitarbeitern	50%	69%	80%	42%	92%
Mitarbeiterversammlungen	50%	62%	76%	67%	28%
Sonstiges*	8%	0%	12%	25%	56%
Veröffentlichung/Aushang im Betrieb	8%	15%	44%	8%	8%



* Sonstiges: Audits mit Teamleiter, Mitarbeitergespräche, Email-Kommunikation

Werden Ziele ausgegeben, dann werden diese überwiegend den Mitarbeitern in Einzelgesprächen mitgeteilt. Jeder fünfte Betrieb kommuniziert aber nur über Aushänge im Betrieb.

55% der Studienteilnehmer nutzen das Instrument der Mitarbeiterversammlung.

Fixierung von Zielen im Unternehmen

Werden Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern schriftlich festgehalten?

	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie Koop.	Ind.- Koop.	Ind.- Kette
ja	46%		33%	26%	50%	88%
nein	54%		67%	74%	50%	12%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
ja	19%	18%	48%	21%	92%
nein	81%	82%	52%	79%	8%







Zielvereinbarungen werden nur von knapp jedem zweiten Betrieb auch schriftlich festgehalten, damit verlieren die Ziele ihre Verbindlichkeit.

Bei großen umsatzstärkeren Unternehmen ist die schriftliche Fixierung hingegen Standard.

Arten von Zielen im Unternehmen

Wird zwischen qualitativen Zielen (z.B. „Steigerung der Kundenzufriedenheit“) und quantitativen Zielen (z.B. „Rohertragssteigerung Reifen um 10%“) unterschieden?








	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie	Ind.-	Ind.-
			Koop.	Koop.	Kette	Kette
wir setzen nur quantitative Ziele	4%		6%	2%	9%	0%
wir setzen nur qualitative Ziele	3%		17%	0%	1%	1%
sowohl quantitativ als auch qualitativ	59%		39%	51%	61%	92%
keine Unterscheidung	34%		38%	47%	29%	7%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
wir setzen nur quantitative Ziele	7%	7%	0%	7%	4%
wir setzen nur qualitative Ziele	13%	0%	3%	0%	1%
sowohl quantitativ als auch qualitativ	20%	40%	55%	71%	92%
keine Unterscheidung	60%	53%	41%	21%	4%

Die Branche hat erkannt, dass neben den quantitativen auch qualitative Ziele wie etwa die Steigerung der Kundenzufriedenheit o.ä. gesetzt werden müssen.

Kontrolle der Zielerreichung

Wie häufig wird die Zielerreichung der einzelnen Mitarbeiter kontrolliert?








	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie Koop.	Ind.-Koop.	Ind.-Kette
täglich	3%		17%	0%	0%	5%
wöchentlich	4%		6%	5%	4%	11%
monatlich	16%		17%	17%	26%	39%
quartalsweise	19%		11%	12%	14%	17%
jährlich	17%		6%	7%	17%	1%
nach Bedarf	26%		33%	38%	22%	14%
nie	15%		10%	21%	17%	13%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
täglich	13%	0%	0%	7%	0%
wöchentlich	7%	13%	0%	0%	33%
monatlich	13%	0%	3%	29%	33%
quartalsweise	7%	19%	41%	7%	28%
jährlich	7%	6%	3%	29%	0%
nach Bedarf	20%	38%	38%	14%	5%
nie	33%	24%	15%	14%	1%

Eine mindestens monatliche Kontrolle der Zielerreichung findet nur bei jedem vierten Betrieb statt. 15% geben an, dass sie Ziele ausgeben, diese aber nie kontrollieren. Dies ist in erster Linie in kleineren Unternehmen der Fall.

Kontrolle der Zielerreichung

Wie häufig wird die Zielerreichung der einzelnen Mitarbeiter durchgesprochen?

	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie Koop.	Ind.-Koop.	Ind.-Kette
täglich	1%		0%	0%	0%	1%
wöchentlich	2%		6%	0%	4%	0%
monatlich	5%		6%	5%	9%	19%
quartalsweise	33%		18%	14%	22%	16%
jährlich	9%		12%	12%	9%	17%
nach Bedarf	37%		53%	50%	35%	33%
nie	13%		6%	19%	21%	14%






	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
täglich	0%	0%	0%	0%	1%
wöchentlich	0%	6%	4%	0%	33%
monatlich	14%	6%	0%	7%	4%
quartalsweise	14%	19%	37%	14%	28%
jährlich	0%	6%	7%	29%	4%
nach Bedarf	36%	44%	38%	43%	29%
nie	36%	19%	14%	7%	1%

Die Zielerreichung wird zumeist quartalsweise oder nur nach Bedarf besprochen.

Große Betriebe haben hier häufig Prozesse installiert, die eine wöchentliche Durchsprache von Zielen und Zielerreichung umfassen.

Systeme zur Kontrolle der Zielerreichung

Welche Systeme nutzen Sie im Betrieb für die Kontrolle der Zielerreichung (Soll-Ist-Vergleiche)?

	Ø gesamt		nach Betriebstyp			
			Freie	Freie	Ind.-	Ind.-
			Koop.	Koop.	Kette	Kette
Buchhaltungssoftware	61%		47%	45%	67%	98%
Zeiterfassungssystem	35%		35%	13%	21%	78%
andere spezielle Software	15%		25%	18%	17%	1%
einfache Listen/Ausdrucke	40%		29%	35%	8%	26%
kein spezielles System	20%		18%	25%	29%	3%

	nach Umsatz je Outlet				
	<0,5 Mio.	<1,0 Mio.	<2,0 Mio.	<3,5 Mio.	>3,5 Mio.
Buchhaltungssoftware	21%	59%	71%	50%	83%
Zeiterfassungssystem	14%	12%	39%	21%	67%
andere spezielle Software	7%	12%	4%	29%	17%
einfache Listen/Ausdrucke	36%	18%	50%	21%	6%
kein spezielles System	29%	41%	18%	21%	2%

Bei 40% der Betriebe kommen einfache Listen bei den Soll-Ist-Vergleichen zum Einsatz, 63% entnehmen die Informationen aus der Buchhaltung und kontrollieren so nur die quantitativen Ergebnisse.

4 - Hinweise zur Gestaltung von leistungs- und erfolgsabhängigen Entlohnungssystemen



Allgemeine Erkenntnisse



In der vorliegenden Lohn- und Gehaltsstrukturanalyse wird deutlich, dass innovative leistungs- und erfolgsabhängige Entlohnungssysteme derzeit noch kaum verbreitet sind. **Es gibt nicht DAS variable Entlohnungsmodell, welches auf jeden Betriebstyp anwendbar ist.**

Wie die Erfahrung aus Beratungsfällen der BBE Automotive GmbH zeigt, fehlt es bei den meisten Betrieben, wenn sie nicht in großen Systemen agieren, auch an den innerbetrieblichen Voraussetzungen zur Etablierung solcher Systeme wie etwa moderne Software zur Zeiterfassung.

Leistungsbezogene Löhne und Gehälter sollten nicht adhoc eingeführt werden, da diese bei nicht ausreichender Vorbereitung auch zu allgemeiner Unzufriedenheit im Unternehmen führen können.

Ein für jeden Betrieb oder Betriebstyp passendes Modell existiert nicht, ein solches ist **immer an den individuellen Betrieb, die Unternehmensvisionen und Ziele sowie an die dort beschäftigten Mitarbeiter anzupassen.**

Beachtet werden sollte auch, dass die **Motivation jedes einzelnen Mitarbeiters** unterschiedlich ausfallen wird. Um dies herauszufinden, ist die Kommunikation mit dem Personal, beispielsweise in Zielvereinbarungsgesprächen, notwendig.

Handlungshinweise für die Gestaltung variabler Entlohnungssysteme

Wesentliche Voraussetzungen für variable Entlohnungsmodelle



- **Transparenz** in der Warenwirtschaft zu Absatz, Umsatz, Roherträgen, Kosten und bereichsbezogenen Ergebnissen z.B. PKW-Reifen, LKW-Reifen, Autoservice etc.
- Ableitung von **Unternehmenszielen und Zielen für die einzelnen Bereiche**, idealerweise gemeinsam mit den Bereichsverantwortlichen entwickeln
- **Stellenbeschreibungen** für Führungskräfte, Bereichsverantwortliche und deren Mitarbeiter
- **Vermittlung der Unternehmensziele** an alle Mitarbeiter
- Optimierung der unterschiedlichen **Prozesse** in den einzelnen Bereichen auch mit Integration der einzelnen Mitarbeiter als Ideengeber
- Detaillierte **Erfassung der Bereichsergebnisse** auch über mitarbeiter- und auftragsbezogene Zeiterfassung

Handlungshinweise für die Gestaltung variabler Entlohnungssysteme

Transparenz



- Oftmals werden die Möglichkeiten bestehender Warenwirtschaftssysteme nur unzureichend genutzt. Sollten gewisse Bereichsergebnisse nicht per Knopfdruck zu ermitteln sein, bietet sich ein Datenexport über Excel an.
- Die Daten können dann weiterverarbeitet werden und neben den direkt zurechenbaren Kosten wie Produktivkräfte in der Werkstatt auch die sonstigen Kosten über einen Schlüssel, z.B. entsprechend des Umsatzanteils den einzelnen Bereichen zugerechnet werden.
- Wichtig: Transparenz kann aber nur geschaffen werden, wenn eine saubere Erfassung mit entsprechender Detailtiefe erfolgt.



- Mit einfachen Systemen und Übersichten anfangen und diese dann systematisch ausbauen
- Tipp: Informationsübersicht im Download-Bereich des BRV nutzen: „Synopsis Softwareanbieter im Reifenhandel und ihr Leistungsportfolio“, als Excel-Datei verfügbar

Ableitung von Zielen



- Ziele lassen sich immer gut mittels der „**SMART**“-Regel darstellen. SMART heißt:
 - **S** - Spezifisch, d.h. eindeutig zu verstehen
 - **M** - Messbar, ohne große Diskussion wie diese definiert sind
 - **A** - Animierend, dieses Ziel kann aber auch herausfordernd sein
 - **R** - Realistisch, das Ziel sollte auch erreichbar sein
 - **T** - Terminiert, zeitlich abgegrenzt - die Zielerreichung muss an klaren Terminen/Zeitpunkten festgemacht sein
- Bei den Zielen sollte immer nach Unternehmens- und Mitarbeiterzielen unterschieden werden, nur wenn diese zueinander passen, kann das Ziel auch erreicht werden.



- Unternehmensziele: z.B. Umsatzrendite und Marktanteile steigern
- Bereichsziele: z.B. Rohertrag Pkw-Reifen um x% steigern, Werkstattauslastung um x% erhöhen
- Mitarbeiterziele in Mitarbeitergesprächen schriftlich fixieren
- Ziele sind regelmäßig zu überprüfen und anzupassen

Stellenbeschreibungen



- Stellenbeschreibungen sind in der Reifenbranche nicht in allen Betrieben üblich, im Rahmen der Zielvereinbarung sollten diese aber erfolgen.
- Hier gilt es klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu fixieren.
- Auch die konkrete Zusammenarbeit mit anderen Bereichen ist hier zu regeln.
- Ein Tipp: Starten Sie nicht mit einer zu komplexen Stellenbeschreibung.



- Bessere Mitarbeiterbewertung durch klare Formulierung von Aufgabenbereichen möglich
- Fördert Mitarbeiterverständnis für seinen Bereich
- Besseres Stellenverständnis durch klar verteilte Aufgaben und Sicherheit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- Tipp: Muster-Stellenbeschreibungen im Download-Bereich des BRV (Bereich Arbeitsrecht/Personal) nutzen

Vermittlung der Unternehmensziele



- Wir unterstellen, dass bei der Ableitung der Detailziele auch das große Ganze betrachtet wurde, d.h. „Was ist die Vision des Unternehmens?“ und „Welche Mission hat das Unternehmen für die aktuellen und potenziellen Kunden?“.
- Diese gilt es an die Mitarbeiter zu vermitteln. Dabei handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess, der in möglichst allen Formen der Kommunikation nach innen und außen die Kernsätze beinhalten muss.
- Wichtig: Die Rolle des jeweiligen Mitarbeiters zur Erreichung der Ziele muss explizit betont werden.



- Ausformulierung der Unternehmensvision („Wo wollen wir in den kommenden Jahren stehen?“) und der unternehmensindividuellen Philosophie
- Kommunikation intern an die Mitarbeiter und extern an die Kunden (Aushang im Betrieb, Image-Broschüre, Website)

Prozessoptimierung



- Einzelne Detailziele werden oftmals in der bestehenden Struktur nicht umsetzbar sein, wenn die Prozesse nicht passen.
- Eine Optimierung ist damit notwendig. Dabei gilt es die Mitarbeiter mitzunehmen und deren Ideen ernst zu nehmen. Sehr häufig kommen hier Vorschläge, die bisher noch keine Beachtung gefunden haben.
- Seitens der Unternehmensleitung muss die Bereitschaft bestehen, umzudenken und gewohnte Pfade zu verlassen.
- Wichtig: Neue Prozesse müssen von den Mitarbeitern gelebt und von den Führungskräften vorgelebt werden. Ausnahmen sollten ausbleiben, sonst werden Ausnahmen zu der Regel.



- Für alle Prozesse im Betrieb (Datenaufnahme Kunden, Auftragsannahme, Service-Check in der Werkstatt, Sicherheitschecks etc.) sollten Formulare/Checklisten mit klaren Abläufen existieren
- Die Prozessabläufe müssen regelmäßig kontrolliert werden
- EDV-technische Systeme müssen auf die Prozesse abgestimmt sein

Detaillierte Erfassung der Ergebnisse



- Zeitnah, d.h. mindestens monatlich müssen Erfolge messbar sein.
- Das bedingt die detaillierte Erfassung und Auswertung. So sollten alle Aufträge bezüglich des zeitlichen Aufwands, idealerweise personenbezogen angelegt sein.
- Viele Softwareprodukte verfügen über diese Funktion, eine manuelle Erfassung mit selbst gestrickten Systemen ist hier zumeist nicht zielführend.
- Wichtig: In der Kommunikation der Ergebnisse sollte anfänglich nur die Teamergebnisse angesprochen werden. Die personenbezogenen Daten sollten im ersten Schritt nur im Einzelgespräch eingesetzt werden.



- Konsequenter sollten die Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter und produktive Werkstatt-Zeiten über EDV-Systeme erfasst werden
- Die Auswertung der Arbeitszeiten erfolgt über geeignete Kennzahlen wie Anwesenheitsgrad, Produktivität und Leistungsgrad in der Werkstatt

Handlungshinweise für die Gestaltung variabler Entlohnungssysteme

Empfehlungen zum Start eines variablen Entlohnungsmodelles



- Das System soll der Erreichung der Unternehmensziele dienen,
- Es sollte verständlich für jedermann sein,
- Es muss im variablen Teil erreichbar und motivierend sein,
- Man darf keine Mitarbeitergruppen ausschließen,
- Es muss gerecht sein und keinen Bereich übervorteilen,
- Anzulegen ist das System übergreifend zur Verbesserung der Zusammenarbeit,
- in Summe sollten sich Mitarbeiter bei der Umstellung im Gehalt nicht verschlechtern.

① Markt- und Betriebscheck



Wir analysieren Ihr Marktgebiet und Ihr Unternehmen auf der Basis von 150 erfolgsbeschreibenden Kriterien



Wir werten Ihre Ergebnisse aus und vergleichen mit der Branche

Regionale Marktpotenziale für Sommerreifen auf Basis der fünfstelligen Postleitzahlgebiete

PLZ	Name	Einwohner	PKW/Lkw-Bestand	Sommer-/Ganzjahresreifepotenziale in Stück davon im Fahrzeugalter von			Ihr Umsatz in Stück	Ihr Anteil in %		
				0-3 Jahre	4-7 Jahre	8-10 Jahre			> 10 Jahre	
50674	Köln	19.197	5.651	3.332	523	1.040	577	1.193	0	0,0%
50677	Köln	13.300	4.815	2.799	382	847	512	1.058	0	0,0%
50937	Köln	26.573	9.593	5.591	630	1.773	1.114	2.095	0	0,0%
50939	Köln	15.196	9.403	3.751	727	1.081	646	1.297	0	0,0%
50969	Köln	20.781	8.445	4.811	748	1.415	794	1.854	0	0,0%
Summe Einzugsgebiet		99.047	37.907	20.284	2.889	6.156	3.642	7.497		0,0%

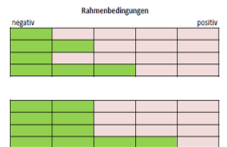
3. Ergebnisse des Chancen Audits

Unternehmensperformance

Entwicklung in den letzten drei Jahren
Umsatz
Rohertrag
Gewinn
Werkstattauslastung (Reifen-Autoservice)

Erwartungen in den nächsten 12 Monaten

Umsatz
Rohertrag
Gewinn
Werkstattauslastung (Reifen-Autoservice)



② BBE Berater vor Ort

Wir sind einen ganzen Tag bei Ihnen und schauen uns den Betrieb an



Wir finden Ihre Stärken und Schwächen



Wir diskutieren mit Ihnen und finden gemeinsam Maßnahmen zur Verbesserung

Die BBE Reifen Task-Force

- Auf Basis von 150 Kriterien zu Ihrem Betrieb und einigen betriebswirtschaftlichen Zahlen aus der Buchhaltung erarbeiten wir eine Auswertung, die Stärken und Schwächen des Reifen-Betriebes erkennen lässt.
- Zusätzlich erstellen wir eine individuelle Marktpotenzial-Analyse für Ihren Betrieb.
- Beim Besuch vor Ort arbeitet der Berater einen ganzen Tag mit den Inhabern/Geschäftsführern und den wesentlichen Mitarbeitern an den unterschiedlichen Themen, der Schwerpunkt ist üblicherweise das Reifen- und Autoservicegeschäft. Es können aber auch andere mögliche Geschäftsfelder im Fokus stehen.
- Intensiv besprochen wird auch das konkrete Marktgebiet mit den strukturellen Gegebenheiten, dem Potenzial für Reifen und Autoservice, den erzielten Marktanteilen und dem Wettbewerb. Zunehmend im Fokus stehen auch das Thema Mitarbeiter mit den Schwerpunkten Rekrutierung, Führung und Motivation..
- Alle Erkenntnisse und gemeinsam beschlossenen Maßnahmen werden im Abschlussbericht festgehalten. Konkrete Zeitpläne zur Umsetzung werden fixiert.
- Mehr Informationen zum Programm und zu den Kosten sowie Ansprechpartner finden Sie unter www.bbe-automotive.de.
- Die Beratungen sind bezuschussungsfähig.

Die BBE Automotive GmbH



Das Unternehmen

- Gegründet: 1982
- Research, Consulting und Training
- 50 Mitarbeiter in der Unternehmensgruppe
- Erfahrene Branchenfachberater Reifen
- Sales und Aftersales-Teams
- Trainingslehrgänge
- Markt- und Branchenstudien
- Internationales Netzwerk

Geschäftsfelder



Markt



Kunde



Preise



Vertrieb

Unsere Expertise

Scout und Begleiter des Reifenfachhandels

Unsere Branchenkompetenz

- Regionale Potenziale Reifen/Service
- BRV Betriebsvergleich
- BRV Trainingslehrgänge
- Individuelle Beratung im RFH
- Studien Pkw-/Lkw Reifen 2020



Wir stellen mit Ihnen die Weichen für die Zukunft !
Chancen-Audit, Businesspläne, Coaching

Ihre Ansprechpartner



Gerd Heinemann

Geschäftsführer

☎ +49 (0) 221 93655-252

📅 +49 (0) 221 93655-253

✉ GHeinemann@bbe-automotive.de



Stephan Jackowski

Senior Consultant

☎ +49 (0) 221 93655-271

📅 +49 (0) 221 93655-253

✉ SJackowski@bbe-automotive.de

BBE Automotive GmbH

Sachsenring 69
50677 Köln

- Alle Inhalte dieser Studie sind urheberrechtlich geschützt. Sie werden im Namen des Auftraggebers lizenziert und dürfen nur innerhalb der genannten Unternehmung benutzt werden.
- Jede Vervielfältigung, der Verleih sowie jede Form der Verbreitung oder Veröffentlichung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des BRVs nicht gestattet und strafbar.
- Die Studie wurde nach bestem Wissen und Gewissen mit professioneller Sorgfalt, jedoch ohne Haftung oder Garantie zusammengestellt.