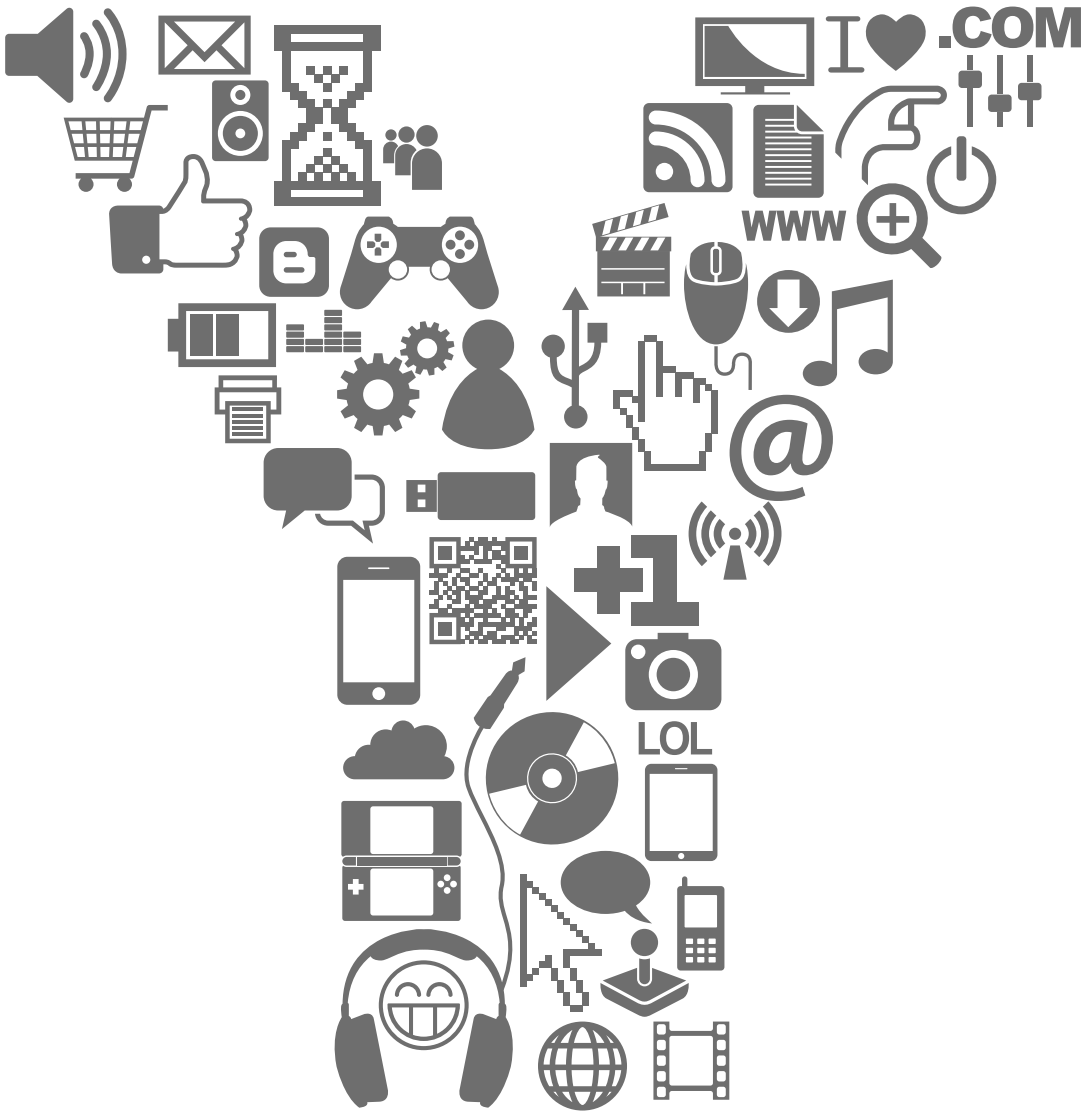
Denkanstöße

Ausgabe November 2019

GENERATION



Generation Y –
Ankunft im Vertrieb der Bauzulieferindustrie

Während in Managementberatungen und Unternehmen der digitalen Welt diese Werteverschiebungen bereits seit langer Zeit angekommen sind und jene Unternehmen längst reagiert haben, steht der Vertrieb der Bauzulieferindustrie erst am Beginn der notwendigen Anpassungen und sieht sich Herausforderungen und Verhaltensweisen gegenüber, die Vertriebs-Führungskräfte häufig mit Unverständnis reagieren lassen. Grund genug für uns, um im heutigen „Denkanstoß" die Wertestrukturen dieser Generation Y zu beleuchten und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt -und hier insbesondere die Vertriebsbereiche der Bauzulieferindustrie- kurz zusammen zu fassen.

(Weiter auf den Innenseiten)

Editorial

Wir freuen uns, Ihnen heute die erste Ausgabe unserer „Denkanstöße“ von Zimmerschied & Kollegen präsentieren zu können. In Zukunft werden wir Sie in diesem Format mehrmals im Jahr zu interessanten Themen und Trends im Markt der Bauzulieferindustrie informieren.

Unser heutiger Schwerpunkt beschäftigt sich mit der Generation Y und ihrer Ankunft im Vertrieb der Bauzulieferindustrie.

Die Generation Y ist seit vielen Jahren bei Personalspezialisten und Führungskräften im Fokus. Veränderte Wertestrukturen und damit einhergehende veränderte Verhaltensweisen führen oft zu Missverständnissen und lassen bewährte Motivationsinstrumente der Vergangenheit scheitern.

Der Vertrieb der Branche war bis vor wenigen Jahren hiervon kaum betroffen, da das Einstiegsalter im Vertrieb der Bauzulieferindustrie üblicherweise jenseits der 30 Jahre liegt. Jetzt ist die Ankunft der Generation Y im Vertrieb der Branche umso stärker spürbar.

Wir möchten Ihnen an dieser Stelle einige Thesen vorstellen, die das Verständnis für die veränderten Einstellungen fördern können und Ansatzpunkte für Strategien und Konzepte bieten, diese Mitarbeiter für den Vertrieb zu gewinnen und zu motivieren.

Darüber hinaus werfen wir einen Blick darauf, was das Klimapaket der Bundesregierung insbesondere für das Segment der Heizungsindustrie bedeutet und welche Herausforderungen damit verbunden sind.

Wir hoffen, Ihnen hiermit einige interessante Denkanstöße geben zu können und verbleiben bis zur nächsten Ausgabe,

Ihr
Ralf Zimmerschied

Generation Y –

Ankunft im Vertrieb der Bauzulieferindustrie

Das Durchschnittsalter im Außendienst innerhalb der Bauzulieferindustrie liegt heute bei ca. 50 Jahren. Bis vor kurzem war die sogenannte **„Generation Y“** (Anfang der 80er Jahre bis Mitte der 90er Jahre Geborene), oftmals auch Millennials genannt, im Vertrieb der Branche noch recht selten vertreten.

Gestandene Handwerksmeister auf der Verarbeiterseite, Architekten sowie planende Stellen verlangten eine Betreuung durch „gestandene Vertriebsmitarbeiter“ auf Augenhöhe. Der Außendienstmitarbeiter oder Vertriebsingenieur aber war selten älter als Dreißig Jahre alt. So führte es dazu, dass bisher die in vielen Funktionen und Branchen seit mehr als 10 Jahren diskutierte Veränderung in der Werteorientierung der **Generation Y** auf den Vertrieb der Bauzulieferindustrie kaum Auswirkung hatte.

Dies ändert sich gerade massiv. Die sogenannten Baby-Boomer, also Mitarbeiter jenseits der 55, verabschieden sich verstärkt in den Ruhestand. Zusätzlich angetrieben durch die Möglichkeit des vorgezogenen Ruhestandes, hat erhöhter Nachbesetzungsbedarf in der Branche eingesetzt, der in den nächsten Jahren weiter massiv ansteigen wird. Nachrücker bei diesen Neubesetzungen sind seit etwa 3 bis 4 Jahren insbesondere besagte Menschen der Generation Y. Aufgewachsen in einem Umfeld, das durch Aufmerksamkeit und Wunscherfüllung durch die Eltern geprägt war, bildete sich eine Generation, die erstmals weitestgehend frei von monetären Abstiegsängsten aufwuchs. Dieses positive Fundament wird ergänzt durch ein hohes Bildungsniveau sowie Technologieinteresse und eine ausgeprägte Offenheit für fremde Kulturen. Diese neuen Rahmenbedingungen führen zu grundsätzlichen Veränderungen der Wertestruktur in Bezug zur Arbeitswelt. Während in Managementberatungen und Unternehmen der digitalen Welt diese Werteverschiebungen bereits seit langer Zeit angekommen sind und jene Unternehmen längst reagiert haben, steht der Vertrieb der Bauzulieferindustrie erst am Beginn der notwendigen Anpassungen und sieht sich Herausforderungen und Verhaltensweisen gegenüber, die Vertriebs-Führungskräfte häufig mit Unverständnis reagieren lassen. Grund genug für uns, um im heutigen „Denkanstoß“ die Wertestrukturen dieser Generation Y zu beleuchten und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt -und hier insbesondere die Vertriebsbereiche der Bauzulieferindustrie- kurz zusammen zu fassen.

Welche Trends lassen sich bei der Generation Y in Bezug auf die Arbeitswelt erkennen und welche Auswirkungen haben diese auf den Arbeitsalltag im Vertrieb der Branche?

These 1 – Double income with kids

In der großen Mehrzahl der Familien mit kleinen Kindern sind beide Elternteile erwerbstätig. Das klassische Einverdiener- oder auch Ernährermodell wird mittlerweile nur noch von 25% der Familien gelebt*. 76% der Männer wünschen sich inzwischen eine Partnerin, die sich am Lebensunterhalt beteiligt**. Angestrebt wird also eine Partnerschaft, in der beide Partner sich gleichermaßen in Beruf und Familie einbringen können. Dies führt selbstverständlich auch zu veränderten Einkommensstrukturen. Das Haushaltseinkommen steigt. Gerade in einem Berufsfeld wie dem des Außendienstmitarbeiters in der Bauzulieferindustrie werden hierdurch schnell Einkommensniveaus erreicht, wo der Grenznutzen der letzten 200 – 300 € mehr Monatsgehalt nicht mehr entscheidend für die Lebensqualität ist. Zeit für die Familie und die Erziehung

nehmen an Bedeutung zu. Beide Partner möchten sich in Erziehung und Hausarbeit einbringen. Aus dieser Konstellation leitet sich These 2 ab.

* Auswertung der Prognos AG auf Basis des Mikrozensus 2016, unveröffentlicht
** WZB (2013). Lebensentwürfe heute. Wie junge Frauen und Männer in Deutschland leben wollen, Berlin, S. 27

These 2 – Privatleben und Familie werden wichtiger

Obwohl Generation Y eine hohe Leistungsbereitschaft mitbringt und einer angemessenen monetären Entlohnung eine sehr hohe Bedeutung zugewiesen wird, darf dies nicht zu Lasten der Familie und des Privatlebens gehen. So lässt sich vielmehr der Wunsch einer Verschmelzung und der richtigen Balance erkennen. Befeuert durch zunehmende Digitalisierung verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben. Flexibel sollten private Angelegenheiten auch während der Arbeitszeit erledigt werden können. Dafür arbeitet man wichtige Dinge auch außerhalb der Arbeitszeit ab, wenn es erforderlich ist. Hier liegt eine große Chance für Unternehmen, im Vertrieb mit Flexibilität zu punkten. Gleichzeitig werden Risiken sichtbar, die Optimierungen im Vertrieb schwierig machen. Während z.B. in der Vergangenheit große Vertriebsgebiete als Chance gesehen wurden, sind es heute oft die „Killer" bei Neubesetzungen. Jede Übernachtung wird kritisch hinterfragt und wenn möglich vermieden. Hohe variable Anreizsysteme werden nicht als Chance gesehen, sondern im schlimmsten Fall als der Versuch, über den „schnöden Mammon" zu motivieren. Dies führt uns zu These 3.

These 3 – Sicherheit motiviert häufig mehr als Karrierechancen

Wenn Familie und private Interessen eine immer höhere Bedeutung einnehmen und das zur Verfügung stehende Einkommen einen auskömmlichen Lebensstandard gewährleistet, nimmt die Bereitschaft, Risiken einzugehen, ab. So ist die Zahl der Neugründungen in Deutschland von 1,5 Mio. im Jahr 2003 auf 550.000 im Jahr 2018 gesunken***. Das gängige Klischee vom innovativen dynamischen Gründer der Generation Y dürfte damit widerlegt sein. Für die Wechselbereitschaft bedeutet dies, dass Mitarbeiter im Vertrieb – einmal zufrieden – sich nur schwer zu einem Wechsel motivieren lassen. „Ich bin hier zufrieden" ist die mit Abstand gängigste Absage, die wir bei der Ansprache von Vertriebsmitarbeitern in der Branche, wenn auf einen Wechsel mit entsprechenden Perspektiven angesprochen wird, hören. Hier liegt Chance und Bedrohung zugleich. Mitarbeiter-Bindung ist bei guten Rahmenbedingungen nachhaltig machbar. Mitarbeiter-Gewinnung stellt sich in vielen Fällen als schwierig dar. So ist es nicht ungewöhnlich, dass eine Spezialistenposition in einem Verband einfacher zu besetzen ist, als die Stelle eines Vertriebsingenieurs bei einem der Branchensegmentführer mit 30 % höherem Einkommen. Behörden, Ämter und andere öffentliche Einrichtungen als Arbeitgeber stehen mittlerweile ganz oben auf der Wunschliste vieler Millennials. Die Vermittlung von Sicherheit dürfte damit für die

Bild: Austin Distel, unsplash

Zukunft ein zentrales Instrument der Mitarbeiterbindung und -gewinnung, insbesondere im Vertrieb, darstellen.
*** Anzahl Gründer in Deutschland bis 2018 / Statista

These 4 – Der Wunsch nach sinnvoller Tätigkeit und Nachhaltigkeit

Alle Umfragen deuten darauf hin, dass eine hohe Leistungsbereitschaft und die Akzeptanz eines hohen Arbeitspensums bei der Generation Y gegeben sind, wenn sie Anerkennung und Wertschätzung erfahren und einen Sinn in den Aufgaben erkennen können. Oft wird sogar positiver Stress als zusätzliche Motivation erlebt. Arbeit wird also nicht mehr als Selbstzweck empfunden, sondern soll einen sinnvollen Beitrag leisten, den man in Gesellschaft und Umfeld einbringt. Neue Anreizmechanismen sollten auf übergeordnete Ziele, sowohl im persönlichen als auch im gesellschaftlichen Rahmen, ausgerichtet sein. Die anfangs beschriebenen Rahmenbedingungen, wie Aufmerksamkeit und Wertschätzung in der Erziehung und die damit verbundene zunehmende Individualisierung der Gesellschaft, fördern den Wunsch, als Person wichtig und wahrgenommen zu werden. Hier lassen sich Motivationsinstrumente kreieren, die über die monetären Aspekte hinausgehen. Dann verkauft der Außendienstmitarbeiter der Zukunft nicht mehr moderne Heizungsanlagen, sondern aktiv die CO2-Reduktion und leistet damit einen wichtigen Beitrag zum nachhaltigen Umgang mit unseren Ressourcen.

These 5 – Führung über Kompetenz und Coaching

Eine der nachhaltigsten Veränderungen der Arbeitswelt durch die Generation Y lässt sich im Wandel der Führung beobachten. Generation Y erwartet kompetente Unterstützung statt Anweisung, Vertrauen statt Kontrolle und ein kooperatives Umfeld. Dies verlangt Veränderung im Führungsverhalten. Noch vor 10 Jahren gab es häufig große Vorbehalte und Skepsis bei der Einführung neuer CRM Systeme. Die Generation Y dagegen fordert intelligentere Systeme, um effizientes Arbeiten möglich zu machen. Heute ist IT-Equipment und ein aktuelles Smartphone oft wichtiger als die Marke des Firmen-PKWs. Teamorientiertes, vernetztes Arbeiten mit Kollegen nimmt an Bedeutung zu. Der Wandel vom Außendienstmitarbeiter, der über Beziehungen und gemeinsame Aktivitäten am Wochenende verkauft, zum konzeptionellen Verkäufer, der vernetzt mit gezielten Informationen unterstützt und alle Möglichkeiten ausschöpft, um seinen Kunden zu helfen, ihr Geschäft zu verbessern, ist in vollem Gange. Wertschätzende Führung mit Kompetenz ist an dieser Stelle gefragt. Diese Grundhaltung beginnt bereits in der Rekrutierungsphase. Die Zeit des Bewerberinterviews mit Standardfragen und einer klaren Hierarchie im Bewerbergespräch ist vorbei. Der Personalmarkt verengt sich. Wenn Führungskraft und Personalleiter heute Kandidaten mit Potenzial erkennen, ist der Switch zum Pitch gefragt. Das Interview wandelt sich mehr und mehr zum Expertengespräch auf Augenhöhe. Dies erfordert neue Skills und oft auch eine neue Einstellung. Die Generation Y wünscht zwar Führung und fordert auch Strukturen, akzeptiert aber weniger Macht und Autorität. Nicht alle Führungskräfte können bereits damit umgehen.
Die Generation Y wird in den nächsten Jahren bei der Nachbesetzung von Vertriebspositionen eine zentrale Bedeutung einnehmen. Vor diesem Hintergrund werden Flexibilisierung, Motivations- und Führungsinstrumente einem starken Wandel unterliegen.

Um Ihnen detaillierte Informationen an die Hand zu geben, wie sich das Selbstverständnis dieser Generation im Detail darstellt, führen wir derzeit eine Befragung von mehr als 500 Vertriebsmitarbeitern im Alter zwischen 30 und 40 Jahren zum Thema Vertrieb im Spannungsfeld zwischen Arbeit und Familie durch. Die Ergebnisse werden wir Ihnen gerne im März 2020 in einer umfangreichen Studie präsentieren. Wenn Sie vorab einen Gedankenaustausch suchen, können Sie uns gerne telefonisch oder per E-Mail kontaktieren.

Wir freuen uns auf anregende Gespräche. ■

Klimapaket – Quo Vadis?

In diesen Tagen sorgt die Diskussion über die Umsetzung des Klimapakets der Bundesregierung für große Verunsicherung bei allen Markteilnehmern. Stornierungen im dreistelligen Millionenbereich bei Handwerksbetrieben im Bereich des Heizungsbaus sind bereits zu verzeichnen (1).

Bild: Anton Eprev, unsplash

Dieser Trend wird sich wohl bis zu einer endgültigen Definition der Fördermaßnahmen fortsetzen. Es steht in Frage, ob und wenn ja wie schnell diese negativen Effekte überhaupt aufgeholt werden können. Ein Ziel des Förderpakets ist, die Verdopplung der Austauschrate von alten Heizungsanlagen von derzeit 3 % auf 6 % zu erreichen. Um dies umzusetzen, sind Austauschprämien in Höhe von bis zu 40 %, KFW-Zuschüsse sowie weitere steuerliche Vergünstigungen geplant. Eine Verdopplung der Austauschrate bedeutet eine Erneuerungszahl von mehr als 1 Million Heizungsanlagen jährlich. Das bisherige KFW-Programm 430, welches den Austausch von Altanlagen förderte und einen Zuschuss bis zu 30 % ermöglichte (2), wurde von 2013 bis 2017 zwischen 11.000 bis 17.000 mal pro Jahr abgerufen(3). Eine ernüchternde Zahl bei derzeit ca. 12 Millionen veralteten Heizungsanlagen in Deutschland (4).

Ein weiterer Engpass, der die Umsetzung der ambitionierten Ziele des Klimapaketes gefährdet, sind sicher auch die Kapazitäten im Heizungsbau-Handwerk. Schon bisher begrenzte der Arbeitsmarkt für ausgebildete Fachkräfte oft die Einbaukapazität. Nicht die Nachfrage war und ist der Engpass, sondern häufig fehlendes Fachpersonal. Dies wird sich durch die geplanten Förderungen nicht ändern, die aktuelle Verunsicherung der Hausbesitzer und die damit verbundene Zurückhaltung bei Investitionsentscheidungen vergrößern nur den Stau der anstehenden Modernisierungsmaßnahmen.

Eine weitere Hürde stellt die hohe Komplexität der Fördermaßnahmen dar sowie die Vielzahl an Ausnahmeregelungen, die für Verbraucher derzeit noch undurchsichtig sind und aktuell auch Investitionsentscheidungen verzögern. Schließlich spielen auch die Auswirkungen der Fördermaßnahmen auf die Anlagen-Preisbildung eine Rolle, ebenso wie die prognostizierte Entwicklung der Strompreise einen Einfluss auf die Auswahl der geeigneten Technologie hat.

Ein erhöhter zukünftiger Strombedarf, getrieben durch den Ausbau der Elektromobilität und dem Heizen mit Strom durch Wärmepumpen, steht der aktuell schleppenden Umsetzung der Energiewende, mit den Verzögerungen beim Netzausbau und der Stagnation beim Ausbau der regenerativen Stromerzeugung, gegenüber.
Eine Prognose zur Marktentwicklung bleibt also komplex und unsicher. Entscheidende Faktoren, um die gesetzten Ziele im Hinblick auf CO2-Reduzierung und Erhöhung der Austauschraten bei veralteten Heizungsanlagen zu erreichen, werden die zeitnahe Umsetzung eines stabilen und transparenten ordnungspolitischen Rahmens sowie flankierende, zielführende Maßnahmen zur Verringerung des Fachkräftemangels sein. ■

(1) Quelle: Zentralverband Sanitär Heizung Klima, Oktober 2019
(2) Quelle: KfW, www.kfw.de
(3) Quelle: Antwort d. Bundesregierung auf Kleine Anfrage v. Bündnis90/Die Grünen, Drucksache 19/2758, Juni 2018
(4) Quelle: Zentralverband Sanitär Heizung Klima, September 2019

Zimmerschied & Kollegen Personalberatung GmbH

Wir stellen uns vor

Zimmerschied & Kollegen konzentriert sich seit mehr als 15 Jahren auf den Markt der Bauzulieferindustrie. In diesem Zeitraum wurden mehr als 1.500 Projekte erfolgreich umgesetzt. Entstanden ist ein Netzwerk mit mehr als 5.000 Führungskräften aus der gesamten Branche und ca. 10.000 Vertriebsspezialisten aus den Segmenten Baustoffe, Bauelemente, Gebäudetechnik, Farben und Lacke sowie Wand und Boden.

Mit einem differenzierten Beratungsansatz bieten wir unseren Mandanten den optimalen Lösungsweg bei der Besetzung offener Stellen. Vakanzen oberhalb eines Gehaltsrahmens von ca. 100.000 € p.a. werden ausschließlich durch die Geschäftsführung auf dem Weg des klassischen Executive Search bearbeitet.

Unsere exzellenten Marktkenntnisse und ein gut ausgebautes Netzwerk helfen uns bei der Besetzung dieser Managementpositionen.

Bei der Besetzung von Spezialistenpositionen im Gehaltsbereich bis ca. 100.000 € p.a. unterstützen wir unsere Kunden mit einem neuen, innovativen Geschäftsmodell. Der Vorteil unserer Vorgehensweise liegt darin, dass wir den Weg der Direktansprache bei der Suche nach Kandidaten für Lower-Managementpositionen sowie im Spezialistenbereich zu sehr attraktiven Konditionen anbieten können.

Dies wird dadurch ermöglicht, dass wir die persönlichen Interviews zwischen Kandidat und Berater durch intensive telefonische Gespräche ersetzen, in denen wir die fachliche Eignung der Bewerber detailliert prüfen. Durch unsere langjährige Branchenexpertise können wir dies in professioneller Weise sicherstellen.

Wer im Hinblick auf seine Persönlichkeit am besten zum suchenden Unternehmen passt, prüfen Personal- und Fachabteilung in den folgenden persönlichen Gesprächen selbst. So ist es möglich, gezielt die Topkandidaten mit den entsprechenden Fach- und Branchenkenntnissen im Markt über den Weg der Direktansprache zu interessieren und zu gewinnen, ohne das Personalgewinnungsbudget unangemessen zu belasten. Hierbei garantieren wir so lange im Markt zu suchen, bis der geeignete Kandidat gefunden ist. ■

Wenn Sie mehr über uns und unsere Branchenexpertise sowie unsere Vorgehensweise erfahren möchten, kontaktieren Sie uns!

ZIMMERSCHIED & KOLLEGEN
personalberatung

An der Kommandantur 3 ■ 35578 Wetzlar
Telefon: 06441 56 926 0 ■ Telefax: 06441 56 926 10

kontakt@zimmerschied-personalberatung.de
www.zimmerschied-personalberatung.de

Inhaltlich verantwortlich:
Zimmerschied & Kollegen Personalberatung GmbH
Autor: Ralf Zimmerschied