



# Mitarbeitervergütung im Vertrieb

**Arbeitgeberattraktivität** In Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels müssen sich Unternehmen mit dem Thema Arbeitgeberattraktivität auseinandersetzen. Zimmerschied & Kollegen als spezialisierte Personalberatung für die Bauzuliefererindustrie hat in diesem Kontext konkret das Thema Anreiz- und Vergütungssysteme für den Vertriebsaußendienst in den Blick genommen.

**Roland Villmow**

**M**it dem jähen Ende der langjährigen Wachstumsphase in den meisten Segmenten des Bauzulieferbereiches und der damit verbundenen Konzentration auf die veränderten Marktbedingungen ist ein Thema etwas in den Hintergrund geraten, das schon seit Jahren zu immer größeren Herausforderungen führt. Wir alle sind täglich mit den Auswirkungen einer sich zunehmend verändernden Arbeitswelt konfrontiert. Es wird immer schwieriger, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter an das eigene Unternehmen zu binden und neue zu gewinnen. Vor dem Hintergrund der absehbaren demografischen Entwicklung und sich verändernder Wertevorstellungen vieler Arbeitnehmer stehen wir allerdings erst am Anfang eines Prozesses, der in den kommenden Jahren noch zu einer deutlich höheren Anspannung der Arbeitsmarktsituation führen wird. Den Unternehmen als Arbeitgeber wird es nicht erspart bleiben, sich mit dem Thema Arbeitgeberattraktivität auseinanderzusetzen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer nicht zu gefährden.

Zunächst noch einmal etwas detaillierter zu den Prognosen für den zukünftigen Arbeitsmarkt in Deutschland. In den kommenden Jahren steht für die Jahrgänge der „Babyboomer“ der Ruhestand bevor. Nach den Zahlen des statistischen Bundesamtes gehen in den nächsten kaum mehr als 10 Jahren etwa ein Drittel der heute Beschäftigten in Rente. Die Anzahl der Menschen, die in diesem Zeitraum neu in ihr Berufsleben einsteigen ist demgegenüber deutlich geringer. Nach den vorliegenden Prognosen könnte die Lücke am Ende des Betrachtungszeitraumes etwa 4 Millionen Erwerbstätige umfassen, etwa 9 Prozent aller Personen die heute aktiv am Arbeitsgeschehen teilhaben. Selbst bei den optimistischsten Annahmen hinsichtlich weiterer Einflussfaktoren, wie Produktivitätseffekte durch die Digitalisierung der Arbeitswelt oder der Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte wird der dominierende demografische Effekt die Arbeitsmarktsituation binnen weniger Jahre erheblich verschärfen. Die beschriebene Entwicklung wird aber nicht nur dazu führen, dass

einfach immer weniger Arbeitskräfte verfügbar sein werden. Darüber hinaus wird der mit dieser Entwicklung einhergehende Generationenwechsel eine Reihe weiterer Konsequenzen nach sich ziehen. Mit dem Ausscheiden der älteren Generationen wird ein in langen Berufsleben erworbener Erfahrungsschatz innerhalb kürzester Zeit nicht mehr zur Verfügung stehen. Gleichzeitig rückt bei den jüngeren Generationen vielfach ein verändertes Werteverständnis und damit auch veränderte Erwartungen an ihr Arbeitsumfeld in den Vordergrund. In diesem gesamten Kontext wird es für Arbeitgeber zunehmend bedeutsam werden, die Mitarbeitererwartungen richtig zu interpretieren, um mit darauf abgestimmten Angeboten Menschen auch weiterhin für das eigene Unternehmen begeistern zu können. Die Vielfalt möglicher Ansatzpunkte zur Erhöhung der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber birgt aber auch die Gefahr, in der Auswahl der richtigen Instrumente, in der konzeptionellen Gestaltung einzelner Maßnahmen sowie im Timing und in der inhaltlichen Umsetzung an die Grenzen der eigenen Organisation zu stoßen oder die Ziele der geplanten Maßnahmen zu verfehlen. In diesem Zusammenhang eignet sich das bewährte Prinzip „think big- start small“. Unter diesem Leitmotiv stehen in diesem Artikel modulare und flexible Vergütungssysteme für den Vertriebsaußendienst als Instrument zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität im Vordergrund.

Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Bei sämtlichen Erhebungen und Befragungen zu Erwartungen von Arbeitnehmern an Arbeitgeber gehören monetäre Anreize zu den Prioritätsthemen.
- Das Durchschnittsalter im Vertriebsaußendienst der Bauzulieferindustrie ist nach eigenen Erhebungen von Zimmerschied & Kollegen im Vergleich mit anderen Funktionsbereichen sehr hoch. Dadurch erhält die Gewinnung neuer Mitarbeiter in diesem Bereich für die kommenden Jahre ein besonderes Gewicht.
- Im Bereich Vertriebsaußendienst verfügen Unternehmen in der Regel bereits über Vergütungssysteme mit variablen Komponenten, die als Basis für eine konzeptionelle Weiterentwicklung dienen können.
- Die positiven Effekte eines gut konzipierten Vergütungssystems in der Vertriebsorganisation wirken sich unmittelbar auf die Geschäftsentwicklung aus.
- Von der Vertriebsorganisation aus können die Erfahrungen und Erkenntnisse auf weitere Funktions- und Organisationsbereiche ausgeweitet und adaptiert werden.

Der Arbeitsmarkt von Mitarbeitern im Vertriebsaußendienst ist bereits heute von Arbeitnehmermangel gekennzeichnet. In Mitarbeitergewinnungsgesprächen werden mittlerweile regelmäßig Vergütungserwartungen geäußert, die weit außerhalb des geplanten Rahmens liegen. Aus dieser Situation droht bei der Gewinnung von Außendienstmitarbeitern im Wettbewerb der Arbeitgeber eine Spirale des gegenseitigen Überbietens bei Einstellungsgehältern. Schon scheint es, dass Arbeitgeber, die sich diesem vordergründigen Prozess entziehen möchten, die Verlierer im Wettbewerb um kompetente Mitarbeiter sein werden.

Wie erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen, eröffnet sich jedoch eine Alternative zu dem Weg des „höchsten Bieters“. Aus jüngsten Befragungen zu Mitarbeitererwartungen geht hervor, dass Mitarbeiter nicht unbedingt den potenziellen Arbeitgeber mit den höchsten,

sondern den mit dem auf die eigene Lebenssituation bezogen passendsten Vergütungspaket bevorzugen würden.

Gerade im Vertriebsaußendienst mit in der Regel variablen Vergütungskomponenten ist das auch unmittelbar nachvollziehbar. Ein Mitarbeiter mit Familie, dem gerade Bankengespräche wegen eines geplanten Einfamilienhauses bevorstehen hat ein anderes Bedürfnis hinsichtlich fixer und variabler Entlohnungskomponenten, als ein junger, unabhängiger Berufseinsteiger oder auch jemand, der in der letzten Phase seines Arbeitslebens angekommen ist und der über einen finanziell abgesicherten Hintergrund verfügt.

Genau hier liegt die Chance für zukünftige Arbeitgeber. Gelingt es, ein flexibles und in Modulen auf verschiedene Lebenssituationen und Mentalitäten abgestimmtes Vergütungssystem anzubieten, erschließt sich ein bisher kaum ausgeschöpftes Potenzial in der Mitarbeitergewinnung- und -bindung, ohne sich auf die ansonsten drohende „Gehaltsspirale“ einlassen zu müssen.

Mit dem modularen Ansatz lassen sich auch die besonders im Vertrieb der Bauzulieferindustrie komplexen Zielgruppenstrukturen inklusive einer systematischen Objektverfolgung abbilden. Ergänzend sollte ein System, was den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht werden soll, ein lukratives, aber überschaubares Angebot von Zusatzleistungen, das sowohl vermögenswirksame Komponenten, als auch nichtmonetäre Elemente in Richtung Lebensqualität beinhalten.

Ein Vergütungssystem in diesem Sinne erreicht die Mitarbeiter in ihrer jeweils individuellen Lebenssituation und wird gleichzeitig den Unternehmenszielen gerecht.

Unabhängig von den Chancen ist die Veränderung oder gar Neukonzeption eines Vergütungssystems immer eine „Operation am offenen Herzen“. Zu groß sind die Risiken und Auswirkungen, die sich aufgrund ergebnisrelevanter Fehleinschätzungen oder mangelnder Akzeptanz bei den Mitarbeitern ergeben können. Vor diesem Hintergrund sind die sorgfältige Vorbereitung einer zielorientierten Projektstruktur sowie die detaillierte Festlegung der Projektorganisation wichtige Voraussetzungen für die erfolgreiche Entwicklung des Instrumentariums. Eine Herausforderung. Aber auch die Chance einen entscheidenden Schritt dafür getan zu haben, auch in Zukunft zu den attraktivsten Arbeitgebern zu gehören. ■

## Über den Autor

### Roland Villmow

ist heute Senior Berater bei der Zimmerschied & Kollegen Personalberatung GmbH in Wetzlar. Er hat mehr als 15 Jahre Branchenerfahrung in der Bauzulieferindustrie, unter anderem in Positionen der Geschäftsführung, und setzt seit langem auf die Effekte leistungsorientierter Anreiz- und Vergütungssysteme, die er als wesentlichen Erfolgsfaktor in der modernen Arbeitswelt sieht.

