



ZIMMERSCHIED & KOLLEGEN  
personalberatung



PERSONALBERATUNG FÜR DIE  
BAUZULIEFERINDUSTRIE

VERGÜTUNGSSYSTEME FÜR DIE MODERNE ARBEITSWELT

---





**Vergütungssysteme für die  
moderne Arbeitswelt –  
ein modularer und flexibler Ansatz  
für Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter  
in der Bauzulieferindustrie**



## Der Arbeitsmarkt im Wandel – eine neue Dimension

**„Der zukünftige Arbeitsmarkt wird von einem ausgeprägten Wettbewerb der Unternehmen um qualifizierte und motivierte Mitarbeiter dominiert werden.“**

### Die demografischen Prognosen sprechen für sich

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt in Deutschland wird in den kommenden Jahren eindeutig von der demografischen Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung geprägt sein. Der entscheidende Faktor wird dabei sein, dass der Generation der sogenannten „Babyboomer“ der Ruhestand bevorsteht. Die rein zahlenmäßige Auswirkung dieser Tatsache wird dazu führen, dass bis zum Jahr 2035 nahezu 1/3 aller heute Beschäftigten das Renteneintrittsalter überschritten haben werden.

Die Anzahl der in diesem Zeitraum nachrückenden Erwerbstätigen aus den Folgegenerationen können die entstehende Lücke bei weitem nicht ausgleichen. Selbst bei optimistischsten Annahmen weiterer Einflussfaktoren auf den Arbeitsmarkt, wie Produktivitätseffekte durch eine zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt oder die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte, werden voraussichtlich im Jahr 2035 immer noch über 20 % weniger Erwerbstätige dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen als heute.

### Die Wertewandel in der modernen Arbeitswelt

Mit den auf die „Babyboomer“ nachfolgenden Generationen „Y“ und „Z“ als zukünftige Mitarbeiter und deren veränderten Erwartungen an ihr Arbeitsumfeld und einem neuen Werteverständnis werden sich Arbeitgeber vor ganz neue Herausforderungen gestellt sehen.

Dabei geht es nicht um die Berücksichtigung der Weiterentwicklung oder einer etwas anderen Ausprägung von Werthaltungen, sondern um regelrechte Brüche zwischen den Generationen bei grundsätzlichen Fragen zum Selbstverständnis und bei der Beurteilung des eigenen Arbeitsumfeldes.

Die gerade aktuell und in den kommenden Jahren in den Arbeitsmarkt nachrückenden Generationen sind stark geprägt durch eine Kindheit, in der die meisten Wünsche von den Eltern erfüllt werden konnten und in deren Familien keine monetären Abstiegsängste herrschten. Vor dem Hintergrund dieser Sozialisierung und unter den Rahmenbedingungen des mittlerweile entstandenen „Arbeitnehmermarktes“ herrschen bei Mitarbeitern in der modernen Arbeitswelt völlig neue Gewichtungen hinsichtlich Privatleben und Familie, hinsichtlich einer hohen Arbeitsflexibilität oder auch hinsichtlich monetärer oder qualitativer Zuwendungen ihres Arbeitgebers vor.

Um in diesem Kontext auch in Zukunft qualifizierte und motivierte Mitarbeiter halten und gewinnen zu können, werden sich Unternehmen zunehmend einem ausgeprägten Wettbewerb stellen müssen.



## Attraktiv als Unternehmen – anziehend für Mitarbeiter

**„Spielentscheidend für die eigene Attraktivität als Arbeitgeber ist die richtige Interpretation der Mitarbeitererwartungen und das Erreichen einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit.“**

Um in Zukunft qualifizierte und motivierte Mitarbeiter gewinnen und binden zu können, muss ein Unternehmen in der Lage sein, Menschen auf ganz unterschiedlichen Ebenen 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 der inhaltlichen Umsetzung an die Grenzen der eigenen Organisation zu stoßen oder die Ziele der geplanten Maßnahmen zu verfehlen.

Um zunächst über die Zeitachse eine mindestens mittelfristige Orientierung zu gewinnen, sollten die Grundzüge der Schritte zur Erhöhung der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber als Organisationsentwicklungsprozess skizziert werden.

Auf dieser Basis können dann die einzelnen Maßnahmen nach dem alten und bewährten Prinzip „think big – start small“ strukturiert und in Regelkreisen einer systematischen Erfolgskontrolle konzipiert und umgesetzt werden.

Die inhaltlichen Schwerpunkte sollten sich an den heutigen Erkenntnissen zu Mitarbeitererwartungen an ihr Arbeitsumfeld orientieren. Dazu sind gerade im Kontext einer sich verändernden Arbeitswelt eine ganze Reihe von Veröffentlichungen zugänglich.

Demnach schätzen Mitarbeiter neben der Erwartung, in ihrer Arbeitswelt grundsätzlich moderne Arbeitsstrukturen vorzufinden, heute besonders in den folgenden Bereichen herausragende Angebote ihrer Arbeitgeber:

### Hauptmerkmale Arbeitgeberattraktivität



Von den dargestellten Hauptmerkmalen sticht wiederum der Punkt Vergütung in der Bedeutung für Mitarbeiter heraus. Allerdings nicht in der gewohnten eindimensionalen Vorstellung eines möglichst hohen Gehaltes, sondern verbunden mit der Frage, wie sich das gesamte Vergütungs- und Leistungsspektrum eines Arbeitgebers darstellt und in welchem Maße damit Bedürfnisse in der aktuellen Lebenssituation abgebildet werden.

In der Konsequenz sollten zeitgemäße und zukunftsorientierte Vergütungssysteme flexibel gestaltet und modular aufgebaut sein.

In diesem Sinne und vor dem Hintergrund des herausragenden Stellenwertes des Themas Vergütung bei der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität beruht unser Beratungsansatz darauf, Unternehmen bei der Konzeption und Umsetzung zeitgemäßer Vergütungssysteme als herausragende Maßnahme zur Erhöhung der eigenen Attraktivität als Arbeitgeber zu unterstützen.



## Vergütung flexibel und modular – gerüstet für die moderne Arbeitswelt

**„Ein zeitgemäßes Vergütungssystem erreicht die Mitarbeiter in ihrer jeweils individuellen Lebenssituation und wird gleichzeitig den Zielen des Arbeitgebers gerecht.“**

Flexibel und modular als Merkmale eines zeitgemäßen Vergütungssystems bedeutet, dass es für die Mitarbeiter Auswahlmöglichkeiten zur Zusammenstellung eines gefächerten Leistungspaketes zulässt, das deren individuellen Ansprüchen gerecht wird. Bei variablen Vergütungsanteilen könnten z. B. 3 Module zur Auswahl gestaltet werden, bei denen der variable Anteil unterschiedlich gewichtet wird. Dabei können Mitarbeiter, die sich für ein Modul mit höherem Leistungsrisiko entscheiden, ein überdurchschnittliches Einkommen erzielen und andere Mitarbeiter bei einem Modul mit höherem Fixanteil ein unter Umständen geringeres, dafür aber gesichertes Gehalt bevorzugen.

Gerade für die Vertriebsfunktionen der Bauzulieferindustrie ist es in diesem Zusammenhang wichtig, das Zusammenspiel der Aktivitäten hinsichtlich der unterschiedlichen Zielgruppen mit – je nach Vertriebsstrategie – Handel, verarbeitende Zielgruppen, aber auch Beeinflusser wie Planer und Architekten sowie den gesamten Prozess einer systematischen Objektverfolgung bei der Vergütungsstruktur zu berücksichtigen. Darüber hinaus besteht die Chance, eine Teamorientierung zwischen Innen- und Außendienst im Sinne eines „verkaufsfaktiven“ Innendienstes mit Hilfe der Vergütungsstrukturen zu fördern.

Schematisch ergibt sich dabei folgender Ansatz: In diesem Modell lassen sich in der Regel vorhandene Vergütungsstrukturen als jeweils eine „Modulvariante“ in das Gesamtkonzept integrieren. Mit diesem Ansatz lassen sich eine Reihe von Hürden arbeitsrechtlicher Natur oder auch bei der Mitarbeiterakzeptanz, die sonst bei geplanten Veränderungen der Vergütungsstrukturen drohen, schon von Beginn an beseitigen. Unabhängig von der jeweiligen Zielsetzung und den inhaltlichen Schwerpunkten. Die Veränderung oder gar Neukonzeption eines Vergütungssystems, insbesondere unter Einbeziehung variabler Bestandteile, ist 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 Festlegung der Projektorganisation und die Definition von Verantwortlichkeiten wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung des neuen Vergütungssystems.

Grundsätzlich sollten inhaltlich folgende Aspekte dabei gewährleistet sein:

- Flexible Gestaltung fixer und variabler Entlohnungsbestandteile nach wählbaren Modulen, die gezielt auf die persönliche Lebenssituation und Risikoeinstellung der Mitarbeiter sowie auf die Marktposition des Unternehmens im jeweiligen Verkaufsgebiet abgestimmt werden können.
- Ein lukratives, aber überschaubares Angebot von Zusatzleistungen, das sowohl vermögenswirksame Komponenten, als auch nichtmone-täre Elemente in Richtung Lebensqualität beinhaltet.
- Eine ausgewogene Abstimmung zwischen fixen und variablen Entlohnungsbestandteilen in den Alternativmodulen sowie eine transparente und ergebnisorientierte Bestimmung der Einflussfaktoren auf die variablen Komponenten unter Berücksichtigung der Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen.



# Unsere Beratungsleistungen – mit hoher Fach- und Methodenkompetenz für Ihren Projekterfolg

„Als Spezialisten für flexible und modulare Vergütungssysteme in der modernen Arbeitswelt können wir unsere Kunden bei begrenzten internen Kapazitäten mit einem individuell abgestimmten Leistungsumfang wirksam unterstützen.“

Beratungsfelder:

## 1. „Orientierungs-Workshop Vergütungssystem“

- Workshop im Rahmen ausgewählter Führungskräfte und Mitarbeiter
- Beurteilung der Arbeitsmarktentwicklung mit Konsequenzen für das eigene Unternehmen
- Analyse des aktuellen Vergütungssystems
- Merkmale eines zukunftsorientierten Vergütungssystems im Kontext der individuellen Unternehmenssituation
- Umsetzungschancen und -risiken bei der Neuausrichtung des Vergütungssystems

## 2. Projekt-Betreuung im Rahmen folgender Projektstruktur:

- Start- und Analysephase:
- Mitarbeiterfunktionen, die einbezogen werden sollen
  - Aktuelle Vergütungskomponenten
  - Tarifliche Rahmenbedingungen
  - Arbeitsrechtliche Voraussetzungen
  - Grundakzeptanz in der Organisation
- Konzeptionsphase:
- Komponenten des zukünftigen Vergütungssystems
  - Schnittstellen zu und Anbindung an bisherige Vergütungskomponenten
  - Einflussfaktoren für die variablen Vergütungskomponenten
  - Definition der Zusatzleistungen
  - Steuerliche Auswirkungen
  - Abrechnungsmechaniken
  - Bewertung von Umsetzungs- und Akzeptanzrisiken
  - Arbeitsvertragliche Gestaltung
  - Zeitplan für die Umsetzung
- Simulationsphase:
- Simulationsmodelle für einzelne Mitarbeiter
  - Mitarbeitergruppen und gesamt
  - Optimierungsanalyse und punktuelle Anpassung bei Bedarf
- Roll-Out-Phase:
- Workshops in Gruppen mit allen beteiligten Mitarbeitern in Gruppen zur Vermittlung des Konzeptes
  - Abrechnungsbeginn im Rahmen des Zeitplanes
  - In der Anfangsphase „Hotline“ zu Mitarbeiterfragen

## 3. Situative und phasenbezogene Begleitung von Projekten

- Individuelle Abstimmung definierter Beratungsleistungen zur gezielten punktuellen Unterstützung kundeninterner Projekte.



## Ihr Ansprechpartner:

Dipl.-Betriebswirt Roland Villmow,  
Senior Berater bei Zimmerschied & Kollegen

### Erfahrungshintergrund:

- Insgesamt 10 Jahre Unternehmens- und Personalberatung für die Bauzulieferindustrie.
- Insgesamt 10 Jahre Managementenerfahrung, davon 6 Jahre als Geschäftsführer der MEA Bausysteme GmbH in Aichach.
- Umfassende Erfahrung bei der Optimierung, Neukonzeption und praktischen Umsetzung von Vergütungssystemen in der Bauzulieferindustrie.

Telefon: +49 6441 56926-14

E-Mail: [r.villmow@zimmerschied-personalberatung.de](mailto:r.villmow@zimmerschied-personalberatung.de)



w w w . z i m m e r s c h i e d - p e r s o n a l b e r a t u n g . d e

ZIMMERSCHIED & KOLLEGEN Personalberatung GmbH

An der Kommandatur 3, 35578 Wetzlar  
kontakt@zimmerschied-personalberatung.de

Telefon +49 6441 - 56 926 - 0  
Telefax +49 6441 - 56 926 - 10