



Die Zusammensetzung der soziografischen Strukturen einer Gesellschaft beeinflusst deren typische Charakteristika. Die für eine bestimmte Generation gängigen Merkmale wirken sich mittelbar auf die Art und Weise aus, wie Unternehmen und deren Abteilungen ihre Personalakquirierungsstrategien denken. Ein rechtzeitiges Verständnis generativer Charakteristika ist insbesondere für den Mittelstand essenziell. So konkurriert man eben auch bei hochqualifiziertem Personal mit großen internationalen Konzernen. Und Vertriebsmitarbeiter gibt es ja auch nicht wie Sand am Meer. Umgekehrt skizzieren die generativen Verhaltens- und Einstellungsmerkmale aber auch in sich partiell homogene Anforderungsprofile der Mitglieder einer solchen Generation, welche von erheblicher Praxisrelevanz sind.

Fortsetzung aus marke41 2/2016



Eine von uns am Lehrstuhl für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School durchgeführte Studie beschäftigte sich mit der Frage nach den Anforderungen der Millennials hinsichtlich einer Tätigkeit im Vertrieb für einen Mittelständler (vgl. marke41 Ausgabe 2/2016). Nach einer prägnanten, für das Verständnis der Studie unabdingbaren Erklärung des Forschungsdesigns folgt eine

Darlegung der generellen Befunde. Die letzten beiden Teile intendieren die Ableitung von praxisrelevanten Handlungsempfehlungen für den Mittelstand und den Vertrieb.

3. Handlungsempfehlungen für den Mittelstand

3.1 Der innovative Mittelstand als Zielbereich der Millennials

Für den Mittelstand lässt sich aus den generierten Daten eine Reihe von Handlungsempfehlungen ableiten, welche dem Recruiting der mittelständischen Unternehmen zuträglich sein könnten. Die grundsätzliche Einstellung der Millennials gegenüber dem Mittelstand als Arbeitgeber ist als gut zu verorten (vgl. Abb. 9)! Dies war u.E. so nicht unbedingt zu erwarten. Primär werden mit dem Mittelstand Begriffe wie Innovation, Familienfreundlichkeit und Sicherheit assoziiert. 70 Prozent der Befragten präferieren einen innovativen Mittelständler gegenüber einem Konzern (vgl. Abb. 10). Eine ausgeprägte Akzentuierung der Innovationskraft mittelständischer Unternehmen erscheint daher ratsam.



PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Vertriebsmanagement an der ESB Business School in Reutlingen.



PATRICK SCHILLING,
Student im deutsch-amerik. Studiengang an der ESB Business School in Reutlingen.

3.2 Auseinandersetzung mit der Denkweise der Millennials

Mittelständische Unternehmen müssen zuvorderst versuchen, die Denkweisen der Millennials auf fundierter Ebene zu verstehen. Die hier vorliegenden Forschungsergebnisse bilden eine adäquate theoretische Grundlage, welche um praktische Erfahrung erweitert werden muss. Millennials unterscheiden sich weitgehend von den ihr vorhergehenden Generationen. Diese Unterschiede müssen zum Ausgangspunkt des mittelständischen Denkens beim Recruiting von Millennials avancieren.

3.3 Akzentuierung der mittelständischen Internationalität

Nur zwölf Prozent der Befragten assoziieren den Mittelstand mit Internationalität. Das prädominante Bild könnte der auf Regionalität fokussierte Mittelständler im globalen Kontext darstellen. Hier bietet sich für Mittelständler Raum zur Verbesserung. Internationale Netzwerkverflechtungen sollten verstärkt in den Vordergrund gerückt werden, um diese durch Glo-

Fotos: © nedashkivskaphoto/Fotolia.com, © BigLike/Fotolia.com, © nito/Fotolia.com, Unternehmen

balisierung geprägte Personengruppe anzusprechen. Wenn möglich ist eine Integration multinationaler Arbeits- oder Weiterbildungsmöglichkeiten in den Arbeitsalltag durchzuführen.

3.4 Schaffung einer modernen Identifikationsgrundlage

Wie oben dargelegt, indizieren die Studienergebnisse einen hohen Arbeitswillen der Millennials unter der Prämisse der möglichen Identifikation mit dem Arbeitgeber. Die Notwendigkeit zur Schaffung einer solchen Grundlage liegt also nahe. Gerade Mittelständlern ist hierbei der Vorteil beizumessen, dass ihre Verankerung, oftmals auf familiären Umfeldern fußend, hierbei einen Vorteil gegenüber großen Konzernen darstellen könnte. Unternehmenskultur, -werte und eine ausgeprägte Ethik könnten Mittelständlern zur Schärfung ihres Profils verhelfen und eine klar skizzierte Identifikationsgrundlage schaffen. Und genau hier muss dringend mehr getan werden, will man den Wettlauf um die besten Talente nicht gegen die Konkurrenz verlieren.

3.5 Die Beschreitung digitaler Wege im Recruiting

Die oben dargestellte Affinität der Millennials für digitale Medien, welche sich auch in deren Online-Suche nach Arbeitsplätzen manifestiert, provoziert eine gewisse Notwendigkeit zur Digitalisierung des Recruitings. Daher sollten Mittelständler den Bereichen Online-Marketing und Online-Recruiting mehr Relevanz zugestehen, um die Aufmerksamkeit und schlussendlich Bewerbungen von Millennials zu erhalten. Ein professioneller Online-Auftritt ist in Zeiten der Generation Y unabdingbar.

4. Handlungsempfehlungen für den Vertrieb

4.1 Aufzeigung einer adäquaten Work-Life-Balance im Vertrieb

Besonders auffällig ist die negativ konnotierte Akzentuierung der Work-Life-Balance im Vertrieb (vgl. Abb. 11), gerade im Vergleich zur oben aufgezeigten genuinen Bewer-

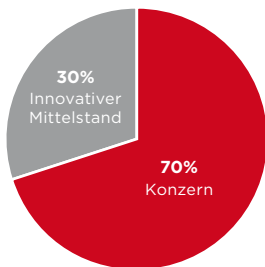
tung der für die Millennials im Arbeitskontext bedeutsamen Faktoren, in deren Rahmen der Work-Life-Balance eine untergeordnete Rolle beigemessen wurde. Der Vertrieb mit seinen relativ hohen Arbeitszeiten sowie den Anforderungen an weitgehende Erreichbarkeit für die Kunden scheint für die Millennials von abschreckendem Charakter zu sein. Hierbei ist in der Kommunikation eine Aufzeigung der in Relation zu anderen Arbeitsbereichen in höherem Maße gegebenen Eigenverantwortlichkeit auch in Bezug auf Arbeitszeiteinteilung geboten, welche der Forderung nach Eigenständigkeit Rechnung trüge.

4.2 Monetäre Incentivierung

Auch in der vertriebspezifischen Bewertung rangiert das Gehalt als Stellschraube für die Attraktivität weit vorne. Gehaltsbasierte Anreizsysteme sind gegenwärtig die meist verwendeten Instrumente zur Incentivierung im Vertrieb (vgl. *DVS-Vertriebsmonitor 2013/2014*). An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die

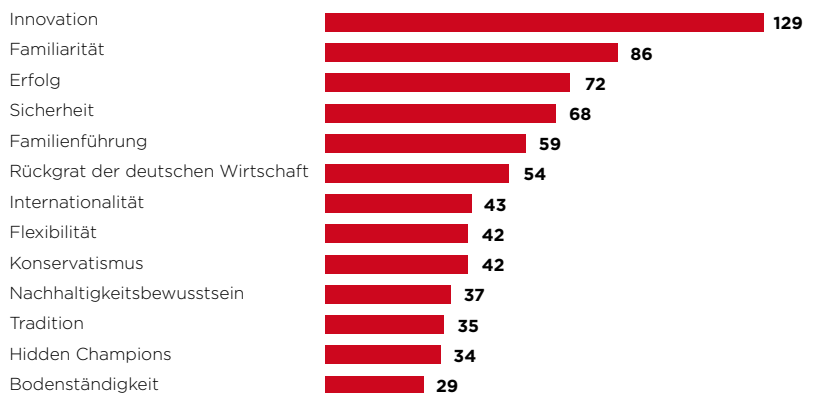
Abb. 9: Mittelstand oder Konzern

Wenn Sie sich zwischen einem innovativen mittelständischen Unternehmen und einem Konzern entscheiden müssten, wen würden Sie wählen?



Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb“, ESB Business School 2016.

Abb. 10: Charakterisierung des Mittelstands



n=351. Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb“, ESB Business School 2016.



im Rahmen dieser Studie gewonnenen Befunde in Bezug auf die Wirksamkeit des Gehaltes, sei dies fix oder variabel, von anderen getätigten Untersuchungen stark differiert. So findet sich beispielsweise im *DVS-Vertriebsmonitor 2013/2014* eine deutlich geringere Bedeutsamkeit des Gehaltes seitens der Millennials als in der hier vorliegenden Studie. Unabhängig vom Rang der Einschätzung des Gehaltes als Stellschraube für Attraktivitätserhöhung bietet selbiges allerdings nach wie vor ein gewisses Potenzial und sollte auch im Umgang mit der Generation Y nicht vernachlässigt werden.

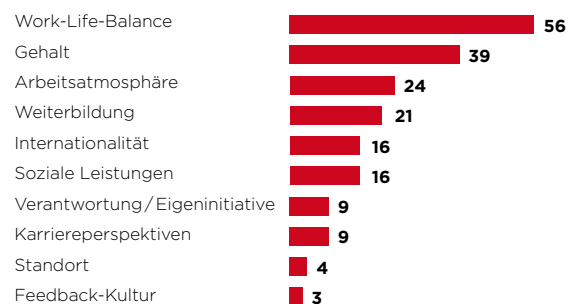
4.3 Die Wichtigkeit der Unterstützung der Vorgesetzten

Die Art und Weise der Mitarbeiterführung ist im wettbewerbsreichen Umfeld des Vertriebs entscheidend und kann den Unterschied zwischen Harmonie und Disharmonie ausmachen. Die Befragten indizieren hinsichtlich ihrer Wünsche an das Füh-

rungspersonal klare Präferenzen. Auf Platz 1 situieren sich Weiterbildungsmaßnahmen und Mentoring (vgl. Abb. 12). Ein möglicher Anhaltspunkt wäre die Intensivierung des existenten Schulungsprogramms in analoger oder digitaler Weise.

Feedback rangiert an zweiter Stelle. Dies steht im Gegensatz zu den wünschenswerten Eigenschaften eines zukünftigen Arbeitgebers und eröffnet der Vertriebsleitung Handlungsspielraum zur Attraktivitätssteigerung. Janina Kugel, Personalchefin von Siemens, erklärte jüngst in einem Zeitungsinterview die sich wandelnden Anforderungen an das Führungspersonal (Das Eckbüro hat ausgedient, 2015). So müsse Führung horizontaler werden, Kommunikation noch konsequenter an alle Mitarbeiter gerichtet werden. Dies könne beispielsweise über die sozialen Netzwerke geschehen. Für die erfolgreiche Führung zentral sei die Einbeziehung der Mitarbeiter in getroffene Entscheidungen. Eine Beachtung der seitens der Millennials gewünschten Feedback-Kultur im Vertrieb verspricht daher Vorteile.

Abb. 11: Attraktiver Arbeitsplatz für die Gen Y

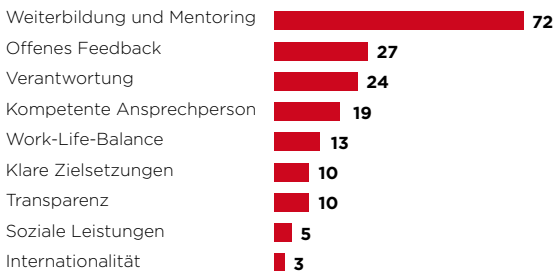


n=197. Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/ M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millennials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb“, ESB Business School 2016.

Auch das Attribut Verantwortung rückt wieder in den Fokus. So gibt eine große Anzahl an Millennials den Wunsch der Übertragung von Verantwortung seitens der Vorgesetzten an. Gerade im Vertrieb, einem Bereich, der gewöhnlicher Weise im Unternehmenskontext mit viel individueller Verantwortung einhergeht, sollte das Nach-



Abb. 12: Wünsche an den Vorgesetzten der Gen Y



n=183. Quelle: GEN Y Mittelstand und Arbeitsplatz im Vertrieb/ M. Butor; J. Finkbeiner; C. Kraut; P. Schwitalla; K. Storch; K. Sulz; L. Wilde: Studie zu „Millenials – Die neuen Arbeitnehmer in Mittelstand und Vertrieb“, ESB Business School 2016.

gehen dieses Ersuchens durchaus realisierbar sein.

5. Fazit

Mit dem Wandel generativer Charakteristika der Arbeitskräfte geht eine Notwendigkeit der Adaption seitens der Unternehmen einher. Die vielbesagte Generation Y bringt eine Reihe von bis dato nicht vorhandenen Anforderungen mit sich, die Unterneh-

men vor neue Herausforderungen stellt. Die eingangs skizzierte junge Studentin ist ein Paradebeispiel dieses Wandels.

Millennials bezeichnen sich selbst als ziel- und leistungsorientiert, international, tolerant und schreiben sich eine große Arbeitsbereitschaft zu, wenn sie sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Bei der Wahl des selbigen spielt zwar nach wie vor das Gehalt die ausschlaggebende Rolle, Faktoren wie individuelle Perspektive, Arbeitsatmosphäre, Verantwortung, Internationalität, Flexibilität und Selbstverwirklichung spielen aber zunehmend eine große Rolle.

Der deutsche Mittelstand wird von den Millennials überwiegend als positiv angesehen und primär mit dessen Innovationskraft assoziiert. Diese muss der Mittelstand in Konkurrenz mit multinationalen Konzernen zukünftig ebenso stärker akzentuieren wie seine Internationalität. Chancen bestehen für den Mittelstand in der Schaffung einer breiten Identifikationsgrundlage.

Diese Positivität in der Wahrnehmung kann der Vertrieb als Ziel-

arbeitsbereich bislang nicht für sich beanspruchen. Die Mehrheit der befragten Millennials misst dem Vertrieb eher eine geringe Attraktivität bei. Diese Beimesung kann ebenfalls mit einer Reihe von Maßnahmen beeinflusst werden. Neben der Aufzeigung einer adäquaten Work-Life-Balance und monetärer Incentivierung kommt insbesondere dem Führungspersonal und dessen Mentoring sowie Feedback eine besondere Bedeutung zu, die als zukünftig weiter anwachsend prognostiziert werden kann.

Für eine zukünftig effiziente Mitteinbeziehung der in den Arbeitsmarkt eintretenden Millennials ist, abschließend gesagt, ein tiefgreifendes Verständnis für deren Denkansatz in den Unternehmen essenziell. Der Unternehmensrepräsentant auf der Firmenmesse reagierte auf die Fragen der jungen Studentin nach der Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf damals verärgert. Er konnte es sich in dieser Situation er-

Millennials bezeichnen sich selbst als ziel- und leistungsorientiert, international und tolerant.

lauben. Für Unternehmen, deren Existenz allerdings auch zukünftig an die Beschäftigung und Einstellung qualifizierten jungen Personals gebunden ist, wäre eine solche mangelnde Vorbereitung auf die Ansprüche der Millennials fatal. Daher empfiehlt es sich, das erlangte Verständnis in der Praxis anzuwenden.

von Prof. Dr. Marco Schmäh und Patrick Schilling