

# Große Gehaltsunterschiede

Autor: Hans-Carl von Hülsen

Wie viel verdienen Marketing- und Vertriebsmitarbeiter in der Pharmabranche? Wie setzen sich feste und variable Gehaltsbestandteile zusammen? Welche Zusatzleistungen werden gewährt? Antworten liefert die Kienbaum-Vergütungsstudie.

Hoch qualifizierte und motivierte Führungs- und Fachkräfte zu gewinnen, zu entwickeln und zu halten ist eine wichtige Voraussetzung für den Fortbestand von Unternehmen in der dynamischen und innovativen Branche der Pharmaindustrie. Zwar hängen Motivation und Engagement von Mitarbeitern nicht ausschließlich von der Höhe des aktuellen Gehalts und/oder in Aussicht gestellter Gehaltsentwicklungen ab, sondern auch von Faktoren wie Organisationsklima oder Führungsverhalten der Vorgesetzten. Trotzdem ist die als markt- und leistungsgerecht empfundene Vergütung für den Mitarbeiter wichtige Grundlage für Zufriedenheit und in Verbindung mit entsprechenden Anreizen auch wesentlich für die Leistungsmotivation.

Hinzu kommt der anhaltende Strukturwandel im Pharmavertrieb, der neue Anforderungen an Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeiter in Vertrieb und Marketing mit sich bringt. Der zunehmenden Marktmacht von Krankenkassen, Klinikketten und neuen Versorgungsformen im Generikabereich wird ein qualifiziertes Key-Account-Management entgegengesetzt. Die Rolle des klassischen Arztaußendienstes

verändert sich insbesondere in den rabattdefinierten Bereichen und nimmt in ihrer quantitativen Bedeutung ab, während der Aufbau von Spezialaußendiensten in lukrativen Bereichen wie der Onkologie und der Behandlung seltener Krankheiten an Bedeutung zunimmt.

**Ergebnisse der aktuellen Kienbaum-Vergütungsstudien** für Führungs- und Fachkräfte im Pharmavertrieb weisen auf der ersten Berichtsebene unterhalb von Geschäftsführung oder Vorstand, Jahresgesamtbezüge in Höhe von durchschnittlich 155 000 Euro aus. Auf der zweiten Berichtsebene liegen die Gehälter mit durchschnittlich 109 000 Euro im Marketing und 107 000 Euro

im Vertrieb nah beieinander. Bei den Fachkräften liegen die Marketingfunktionen mit durchschnittlich 80 000 Euro ebenfalls oberhalb der Fachkräfte im Vertrieb mit 73 000 Euro.

Die Gehälter schwanken dabei für gleiche Positionen zum Teil beträchtlich und nehmen mit ansteigender Hierarchie zu. Zur Darstellung der Schwankungsbreite werden in Vergütungsstudien meist Lagemaße wie Median, Quartile oder Dezile ausgewiesen, oder die Vergütung wird in Verbindung mit weiteren Größenparametern wie Umsatz oder Beschäftigung gebracht. Einen Überblick über Marketing- und Vertriebsfunktionen gibt Tabelle 1.

Auch auf der Ebene der Fachfunktionen stellen wir beispielsweise für einen Key-Account-Manager eine Streuung zwischen unterem Quartil (67 000 Euro) und oberem Quartil (98 000 Euro) fest. Für den Produktmanager liegen unteres beziehungsweise oberes Quartil bei 68 000 Euro und 97 000 Euro. In der Übersichtsdarstellung können Spezialentwicklungen in einzelnen

**TABELLE 1: JAHRESGESAMTBETRÄGE 2011 IN EURO**

	UNTERES QUARTIL	MEDIAN	OBERES QUARTIL	DURCHSCHNITT
Führungskräfte Vertrieb	102 100	113 024	133 306	119 922
Fachkräfte Vertrieb	58 901	72 090	85 068	73 218
Führungskräfte Marketing	101 130	124 371	142 594	125 164
Fachkräfte Marketing	61 533	79 679	94 813	80 036
Führungskräfte Sonstige	74 607	90 976	125 284	105 505

**Marketing schlägt Vertrieb:** Bei den Jahresgesamtbeträgen liegen die Gehälter von Marketingführungs Kräften der ersten und zweiten Ebene über denen der Führungskräfte im Vertrieb.



© fotolia

**Geld allein motiviert nicht:** Motivation und Engagement der Mitarbeiter hängen nicht allein von der Höhe des Gehalts ab, sondern auch vom Organisationsklima oder Führungsverhalten der Vorgesetzten. Aber die Vergütung sollte als leistungsgerecht empfunden werden.

Bereichen zwangsläufig nicht ausreichend wiedergegeben werden. So haben wir beispielsweise festgestellt, dass Vertriebs- und Marketingfunktionen (Produktmanager, Market-Access-Manager) in Spezialgebieten wie der Onkologie derzeit mit teilweise deutlichen Marktaufschlägen von fünf bis zehn Prozent versehen werden.

**Bei Führungskräften** ist die Unternehmensgröße einer der wesentlichen Bestimmungsfaktoren der Gehaltshöhe. Je größer das Unternehmen – gemessen an Umsatz oder Beschäftigtenzahl –, desto höher die Bezüge. Die Spannweite zwischen kleinen und großen Unternehmen kann vor allem bei Führungskräften erheblich sein. Führungskräfte der ersten Ebene verdienen in Unternehmen bis 50 Millionen Euro Umsatz im Durchschnitt 126 000 Euro und 177 000 Euro in Unternehmen über 250 Millionen Euro Umsatz. Für die zweite Führungsebene liegen die Durchschnittswerte bei 89 000 Euro und 109 000 Euro. Ähnliches zeigt sich auch außerhalb der Bereiche von Marketing und Vertrieb. Verdienen beispielsweise Laborleiter in Unternehmen bis 50 Millionen Jahresumsatz zwischen 69 500 Euro und 77 000 Euro, erhalten Funktionsträger in Unternehmen über 250 Millionen Euro Jahresumsatz zum Teil deutlich über 100 000 Euro. Frauen verdienen in Vertriebs- und Marketingfunktionen weniger als ihre männlichen Kollegen. Verdient eine männliche Fachkraft im Außendienst durchschnittlich 74 000 Euro, sind es bei der weiblichen Kollegin 63 000 Euro.

**TABELLE 2: AUS Kernaufgaben abgeleitete Ziele für einen Fachbereichsleiter Marketing**

GEGENSTAND	KENNZAHL
Aktive Kontakte zu Key Opinion Leaders (Liste)	Anzahl
Kundenzufriedenheit	Befragung
- Intern (Außendienst)	
Veranstaltungen	%
- Teilnehmer: Zielgruppenabdeckung	Anzahl
- Anzahl	Beurteilung
Erfolg Produkt A	
- Umsatz	Euro
- Bruttomarge	Euro
Marktanteil Produkt A (Deutschland)	%
Marktanteil Produkt A (Benchmark International)	%
Budgeteinhaltung	Euro
- Werbebudget	

**Richtig steuern:** Die Balanced Scorecard oder Steuerungscockpits eignen sich dazu, die tendenziell komplexer werdende Steuerung der Vertriebsmitarbeiter gut zu lösen.

**Nicht alles**, was in einer gewachsenen Marktpraxis verbreitet ist, kann zwangsläufig als handlungsleitend für Neuerungen im eigenen Unternehmen gelten. Dies gilt insbesondere dann, wenn sich der Markt im Wandel befindet und sich Geschäftsmodelle und/oder Vertriebswege radikal ändern. Marktdaten ersetzen keineswegs vergütungspolitische Entscheidungen. Sie liefern allerdings eine rationale Grundlage für diese Entscheidungen. Sie leisten insofern einen entscheidenden Beitrag zu einer strategieförderlichen Ausgestaltung der Vergütungspolitik im Unternehmen.

**Eine zielorientierte Vergütungspolitik** für Fach- und Führungskräfte definiert sich nicht allein über die Festlegung

eines in seiner Höhe angemessenen Gehalts. Maßgebliche Gestaltungsparameter für eine aktive, leistungsorientierte Vergütungspolitik sind ebenso die Zusammensetzung aus festen und variablen Anteilen sowie die Bestimmung der Bemessungsgrößen für die variablen Vergütungskomponenten. Der in den vergangenen Jahren zu beobachtende Trend in Richtung höherer variabler Vergütungsbestandteile steht derzeit auf dem Prüfstand. Nach wie vor erhalten aber annähernd alle Führungskräfte und über zwei Drittel der Fachkräfte eine variable Vergütungskomponente, die sich häufig nach der Erreichung von quantifizierbaren Zielen wie Produktumsätzen und Deckungsbeiträgen, aber auch Unternehmens- und Bereichsergebnissen bemisst.

Im Markt stellen wir fest, dass Führungskräfte der ersten Führungsebene etwa 20 bis 30 Prozent der Gesamtbezüge, Führungskräfte der zweiten Führungsebene 15 bis 25 Prozent der Gesamtbezüge und Fachkräfte zehn bis 20 Prozent der Gesamtbezüge in Form variabler Vergütung erhalten.

**Die gängigen Vertriebssteuerungs- und leistungsorientierten Vergütungssysteme im Pharmavertrieb zeichnen sich häufig durch Prämiensysteme mit Zielvereinbarungen aus. Es dominieren quantitative, insbesondere auf den Umsatz ausgerichtete Kennzahlen. Aktuell sind Vertriebssteuerungssysteme gefragt, die die zunehmende Trennung der Vertriebswege in den generikabasierten Vertrieb und den Vertrieb der Arzneimitteltherapie mit patentgeschützten Medikamenten erfolgreich abbilden können. Dies wird durch die bestehenden Systeme und Vertriebsstrukturen teilweise nur unzureichend abgebildet.**

Für den patentgeschützten Vertrieb bleibt der spezialisierte Arzt-/Klinikaußendienst von Bedeutung, wird aber beratender und eher wissenschaftlich-fachlich aufgestellt statt rein verkaufsbezogen. Damit bekommen qualitative und tendenziell schwer messbare Steuerungsgrößen wie die Aktivierung wichtiger Ärzte und Meinungsbildner neben den quantitativen Zielen eine stärkere Bedeutung.

## ↘ Zur Studie

Alle Angaben beruhen auf einer Sonderauswertung der Kienbaum-Datenbank für das Jahr 2010/11. Ausgewertet wurden 1 477 Positionsnennungen von über 50 Unternehmen der Pharma- und Biotechnologiebranche. Daneben wurden die aktuelle Kienbaum-Studie Führungs- und Fachkräfte im Bereich Pharma/Life Sciences und die Studie Führungs- und Fachkräfte in Marketing und Vertrieb 2010 herangezogen.

**Im Generikageschäft** ist der Übergang in den Vertragswettbewerb in vollem Gange. Hier sind die Kunden des Vertriebs die neuen Vertragspartner wie Krankenkassen und Klinikketten. Bei der Betreuung der neuen Kundengruppen rücken verstärkt betriebswirtschaftliche und rechtliche Faktoren der Vertragsgestaltung in den Vordergrund der Ergebnissteuerung. Dies erfordert dann auch im Wesentlichen ertragswirksame Ziele, die durch die Preisgestaltung direkt beeinflusst werden. Die aus den Rabattverträgen abgeleiteten Ziele steuern wiederum in Form von Umsatzzielen und Marktanteilen in die Zielpportfolios des Arztaußendienstes. Die Steuerung wird damit tendenziell komplexer als bisher und kann mit Steuerungsinstrumenten, angelehnt

an die Balanced Scorecard oder Steuerungscockpits, grundsätzlich auch gut gelöst werden (siehe Tabelle 2). Eine Notwendigkeit, die variable Vergütung zugunsten der Fixvergütung zu verschieben, besteht hingegen nicht. Notwendig ist vielmehr, die Motivations- und Steuerungsfunktion der Vergütung vor dem Hintergrund der geänderten Rahmenbedingungen durch geeignete intelligente Steuerungsinstrumente aufrecht zu halten (siehe Tabelle 3). Vor diesem Hintergrund bietet es sich an, das Anreiz-Beitrags-System auf den Prüfstand zu stellen. Typische Schwachstellen, die wir immer wieder feststellen sind:

**Wichtiges Detail** des Pakets „Gesamtvergütung“ sind ohne Frage die vielfältig gewährten Zusatzleistungen. Gewicht und Verbreitung weisen die betriebliche Altersversorgung als wichtigste Nebenleistung aus. Durchschnittlich 94 Prozent der Führungs- und Fachkräfte besitzen heute eine betriebliche Altersversorgung.

Nach wie vor wichtiges Incentive ist der Dienstwagen: Drei von vier Führungskräften erhalten einen Dienstwagen, der in aller Regel zur vollen privaten Nutzung gestellt wird. Im Außendienst ist der Firmenwagen ein notwendiges „Handwerkszeug“ zur Erfüllung der Aufgaben. Entsprechend hoch ist mit 95 Prozent hier die Verbreitung. Weit ge-ringer verbreitet ist die Stellung eines Firmenwagens im Marketing. Die von Führungskräften am häufigsten gefahrenen Firmenwagen sind Modelle von Audi, BMW und Mercedes-Benz. Die Typenwahl ist bei Audi vorwiegend der A6, bei BMW wird am häufigsten die 5er-Reihe gefahren, aber auch die 3er-Reihe. Bei Mercedes ist es an erster Stelle die E-Klasse auf den untersuchten Ebenen, aber auch die C-Klasse. Fachkräfte fahren dagegen am häufigsten Modelle von Audi (A4) und VW (Passat). ←

**TABELLE 3: TYPISCHE ANFORDERUNGEN UND SCHWACHSTELLEN VON ANREIZSYSTEMEN**

ANFORDERUNGEN	SCHWACHSTELLEN
Konformität	Die Gesamtvergütungsstrategie setzt die Unternehmensstrategie nicht um
Effektivität	Die definierten Ziel- und Steuerungsgrößen wirken nicht auf die Kernziele
Konsistenz	Die Ziele sind weder horizontal noch vertikal aufeinander abgestimmt
Funktionsorientierung	Es werden Ziele vereinbart, die außerhalb der Kompetenzen des Mitarbeiters liegen
Erfolgsorientierung	Mit dem Bonus werden nicht Extrameilen, sondern Aufgaben belohnt, für die der Mitarbeiter bereits das Grundgehalt erhält
Marktorientierung	Die Höhe der Vergütung sowie die Relation von fixen zu variablen Bestandteilen ist nicht marktgerecht
Akzeptanz	Vorgesetzte setzen Zielvereinbarungen nicht konsequent genug als Führungsinstrument ein: Zielerreichungen werden unterjährig nicht stringenter verfolgt etc.
Effizienz	Zielvereinbarungen usw. erfolgen noch hochgradig manuell; integrierte IT-Lösungen fehlen

**Auf dem Prüfstand:** Im Hinblick auf eine komplexer werdende Umwelt in der Pharmabranche sollten die Anreiz-Beitrags-Systeme auf ihre Praxistauglichkeit untersucht werden.

### AUTOR

#### Hans-Carl von Hülsen

ist seit über 15 Jahren in der Personal- und Organisationsberatung mit dem Schwerpunkt Vergütungsberatung tätig, seit 2004 als Bereichsleiter/Principal für Kienbaum in Düsseldorf.

#### Kontakt:

[hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de](mailto:hans-carl.vonhuelsen@kienbaum.de)