



Vertriebsmitarbeiter als Engpassfaktor

Ergebnisbericht zur Top 100 Studie in der Metropolregion Rhein-Neckar.

Jana Enders & Prof. Dr. Susanne Steimer

HdWM Mannheim, 07.02.2017

Studiensteckbrief

Vom 10. Oktober bis 04. November 2016 führte die Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) eine schriftliche Befragung zum Thema „Vertriebsmitarbeiter als Engpassfaktor“ unter den 100 umsatzstärksten Unternehmen der Metropolregion-Rhein-Neckar (MRN) durch. Die Befragung war Teil der Bachelorarbeit von Jana Enders, Absolventin im Bachelor-Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement.

Ziel der Studie war die Ermittlung des aktuellen Bedarfs sowie der Anforderungen an Außendienstmitarbeiter am Beispiel der Top 100 Unternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar. Die Studie soll Auskunft darüber geben, ob die Unternehmen in der Metropolregion bei der Besetzung von Außendienstpositionen Probleme haben und welche Maßnahmen sie ergreifen, um diesen Besetzungsproblemen entgegen zu wirken. Darüber hinaus soll ein Blick auf die Kompetenzanforderungen an zukünftige Außendienstmitarbeiter geworfen werden.

Die Befragung wurde als mixed-method-Studie konzipiert (49 Unternehmen erhielten einen Online-Zugang, 51 Unternehmen einen Paper-Pencil-Fragebogen, der Fragebogen umfasste offene wie geschlossene Fragen). Die 100 umsatzstärksten Unternehmen der MRN wurden mit Hilfe der Firmendatenbank Hoppenstedt ermittelt. Zu diesen zählen bspw. die BASF, SAP, Phoenix Pharmahandel oder Freudenberg. In allen 100 Unternehmen wurde online, per Mail oder telefonisch nach einem Ansprechpartner aus der Personalabteilung recherchiert, der für die Rekrutierung von Außendienstmitarbeitern zuständig ist. Insgesamt nahmen 22 der Top 100-Unternehmen an der Studie teil (18 Online/4 Paper-Pencil).



Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Top 100 Unternehmen in der MRN beschäftigen durchschnittlich **2.109 Mitarbeiter**, davon **101 Mitarbeiter im Außendienst**. Im Durchschnitt sind in den Unternehmen derzeit **46 Stellen** ausgeschrieben, **5 davon im Außendienst** (11 % aller offenen Stellen). Da Außendienstmitarbeiter jedoch lediglich einen Anteil von 5 % aller Mitarbeiter darstellen, werden im Außendienst überproportional mehr Stellen ausgeschrieben als in anderen Berufsgruppen.

Um eine offene Außendienststelle zu besetzen, benötigen die Unternehmen im Durchschnitt **zwölf Wochen**. Die eigene **Unternehmenswebseite** sowie **Online-Jobbörsen** sind die am häufigsten genutzten **Kanäle** zur Rekrutierung von Außendienstmitarbeitern. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen greift zudem mindestens regelmäßig auf Mitarbeiter aus eigenen Reihen zurück. **Zukünftig an Bedeutung** gewinnen werden **Mitarbeiterempfehlungen, Social-Media-Plattformen** und eigene **Netzwerke** (z.B. Talent-Pool).

Bezüglich der Anforderungen an die Bewerber zeigt sich ein **Trend zur Akademisierung im Vertrieb**: Neben einer Ausbildung fordern 68 % der Unternehmen einen Bachelor-, 33 % verlangen einen Masterabschluss.

Besonders bisherige **Vertriebserfahrung** sowie **branchenspezifische Berufserfahrung** werden in den meisten Unternehmen als Voraussetzung angesehen. Es herrscht Uneinigkeit darüber, ob ein Praktikum oder eine studentische Tätigkeit im Vertrieb als Voraussetzung für einen Berufseinstieg notwendig ist.

82 % der Unternehmen legen großen Wert auf **gute Referenzen früherer Arbeitgeber**. Auslandserfahrung spielt im Außendienst aktuell keine Rolle. Deutlich wird jedoch, dass den meisten Unternehmen **Englisch als Fremdsprache** ausreicht. Lediglich 18 % erwarten Kenntnisse in weiteren Sprachen.

Zu den am **häufigsten geforderten Kompetenzen** gehört an erster Stelle eine Kunden-/Markt- bzw. Serviceorientierung der Mitarbeiter (77 % der Unternehmen), gefolgt von den Branchen bzw. Marktkenntnissen mit 73 % der Unternehmen. Für 59 % der Unternehmen sind Ergebnisverantwortung bzw. Gewinnstreben notwendige Voraussetzungen für eine Tätigkeit im Außendienst.

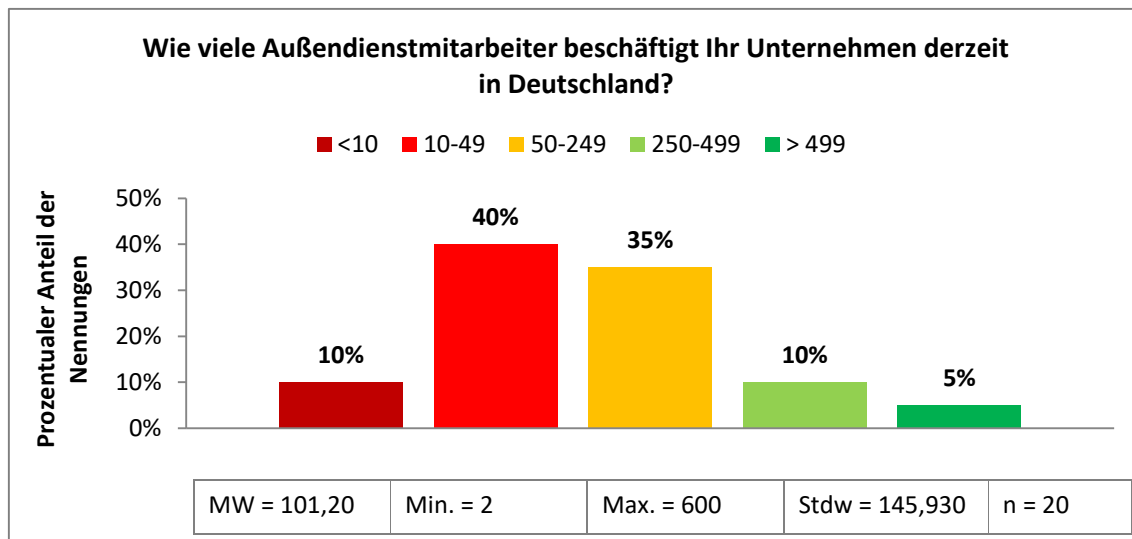
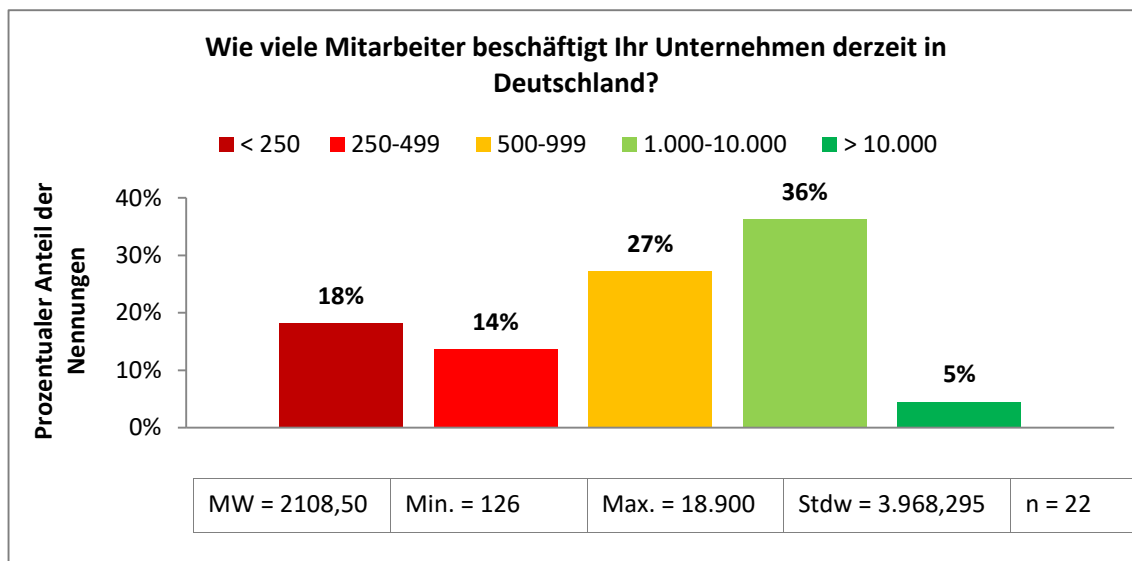
Es scheint, als hätten die Unternehmen **grundsätzlich Probleme**, passende Mitarbeiter für den Vertrieb zu rekrutieren. **82 % der Unternehmen** sind der Ansicht, dass die Position eines Außendienstmitarbeiters zu den am schwersten zu besetzenden Positionen zählt. Neben der **geringen Bewerberzahl** beklagen die Unternehmen vor allem **mangelnde Qualifikationen und Kompetenzen**, insbesondere fehlende Branchen- und Vertriebserfahrungen der Bewerber. Daneben bestehe die Herausforderung, Bewerber mit den entsprechenden Markt-, Kunden-, Produkt- sowie IT- und Technikkenntnissen zu finden. Zudem fehle es Bewerbern an Sozialkompetenzen, wie mangelnden kommunikativen Fähigkeiten und sonstigen interdisziplinären Kenntnissen.

Um die **Bewerberzahlen für den Außendienst zu erhöhen** setzten die Unternehmen auf die gleichen Maßnahmen wie zur Erhöhung der Bewerberzahlen für andere Positionen. Während 86 % der Unternehmen Duale Studienangebote ausschreiben, bieten 81 % Praktikumsplätze an und 76 % arbeiten mit Universitäten und Hochschulen zusammen. Arbeitskreise, die Teilnahme an Arbeitgeberrankings sowie die antizyklische Personalbeschaffung werden von den wenigsten Unternehmen bisher eingesetzt.

Nachfolgend werden die Ergebnisse im Detail entlang der einzelnen Fragen vorgestellt.

Anzahl Mitarbeiter / Außendienstmitarbeiter in den Unternehmen der MRN

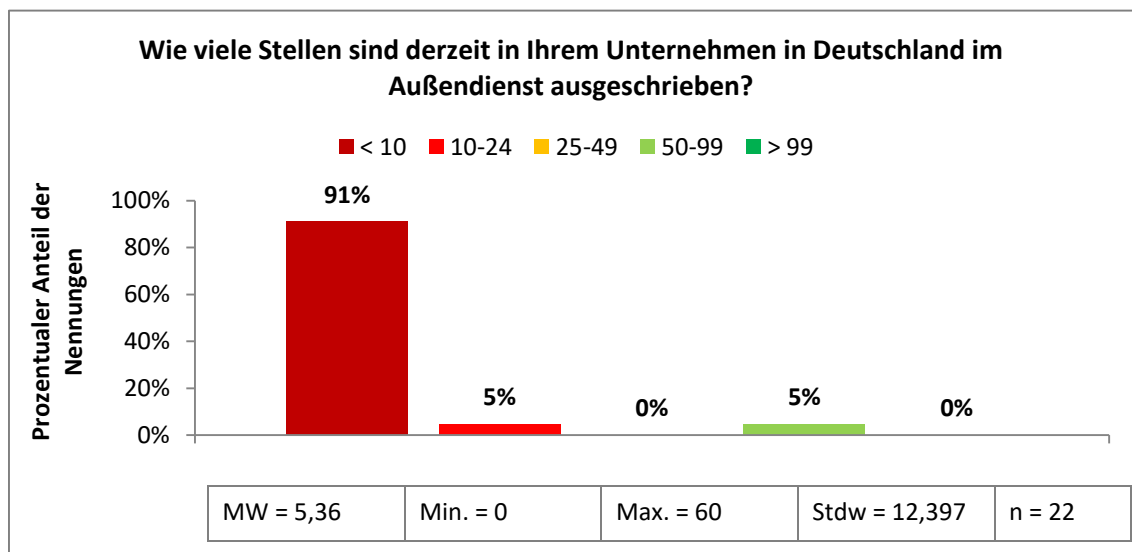
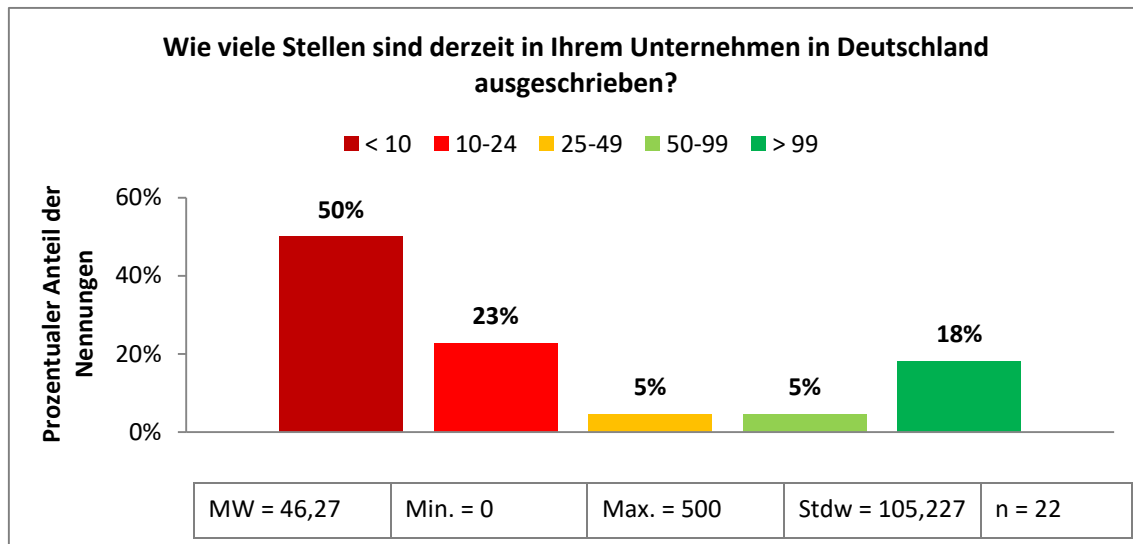
Die befragten Unternehmen beschäftigen durchschnittlich 2.109 Mitarbeiter, davon 101 Mitarbeiter im Außendienst. Die Außendienstmitarbeiter machen somit durchschnittlich knapp 5 % der gesamten Belegschaft aus.



Anzahl der derzeit ausgeschriebenen Stellen / Außendienststellen

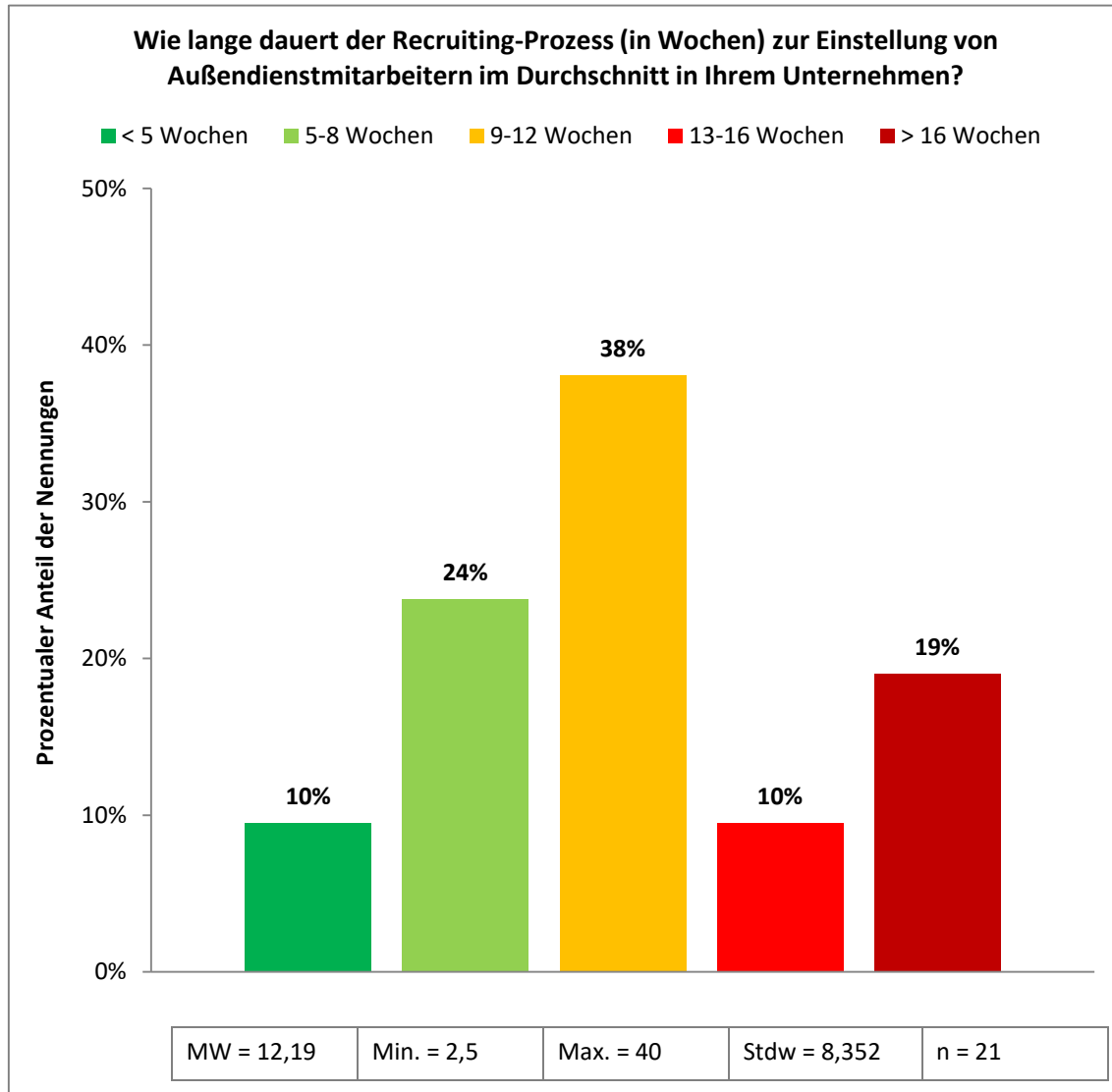
Im Durchschnitt sind in den teilnehmenden Unternehmen derzeit 46 Stellen ausgeschrieben, 5 davon im Außendienst. Bei 11 % aller offenen Stellen handelt es sich somit um Außendienstpositionen.

Da Außendienstmitarbeiter jedoch lediglich einen Anteil von 5 % aller Mitarbeiter darstellen, werden im Außendienst überproportional mehr Stellen ausgeschrieben als in anderen Berufsgruppen.



Besetzungsdauer einer Außendienstposition

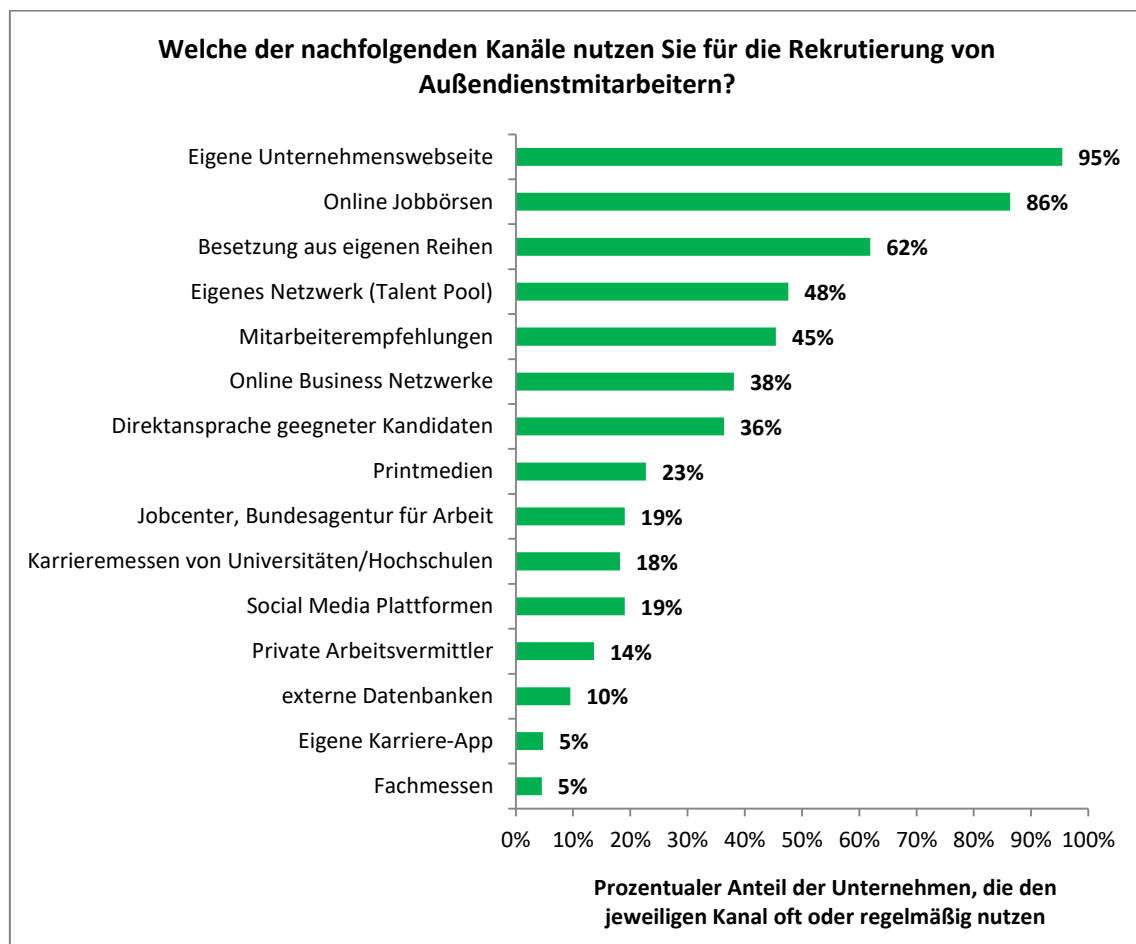
Um eine offene Außendienststelle zu besetzen, benötigen die meisten Unternehmen im Durchschnitt zwölf Wochen. Dieser Zeitraum umfasst alle Aktivitäten von der internen Freigabe bis zur Vertragsunterzeichnung des neuen Mitarbeiters.



Kanäle zur Rekrutierung von Außendienstmitarbeitern

Derzeit am häufigsten genutzte Kanäle

Die eigene Unternehmenswebseite sowie Online-Jobbörsen sind die am häufigsten genutzten Kanäle zur Rekrutierung von Außendienstmitarbeitern. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen greift zudem mindestens regelmäßig auf Mitarbeiter aus eigenen Reihen zurück. Sowohl klassische Recruiting-Kanäle wie Printmedien, Messen und Jobcenter als auch modernste Formen der Personalbeschaffung wie Mobile Recruiting und Social Media Recruiting werden dagegen von vergleichsweise wenigen Unternehmen eingesetzt.



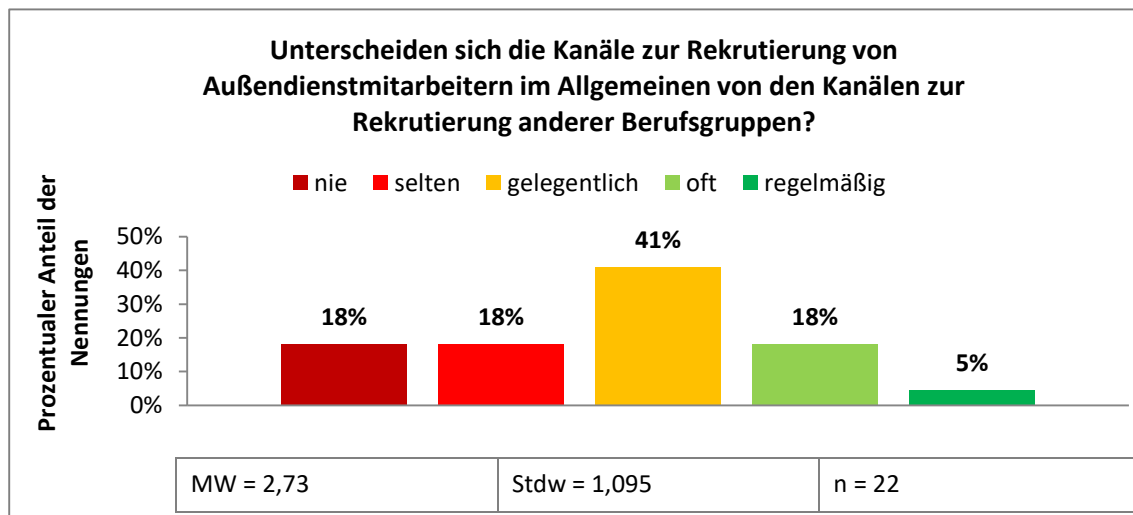
Zukünftig bedeutungsvolle Kanäle

Bei der Frage nach den zukünftig bedeutungsvollen Kanälen nennen mehr als die Hälfte aller Befragten die Mitarbeiterempfehlungen. Social-Media-Plattformen sowie das eigene Netzwerk werden jeweils von 41 % der Teilnehmer als bedeutungsvolle Kanäle für die Zukunft gesehen.



Unterschiede in den Kanälen zur Rekrutierung von Außendienstmitarbeitern und denen zur Rekrutierung anderer Berufsgruppen

Das Antwortverhalten der teilnehmenden Personen legt nahe, dass es Unterschiede zwischen den Kanälen zur Rekrutierung von Außendienstmitarbeitern und den Kanälen zur Rekrutierung anderer Berufsgruppen gibt, denn knapp zwei Drittel der befragten Personen geben an, dass sich die Kanäle mindestens gelegentlich unterscheiden

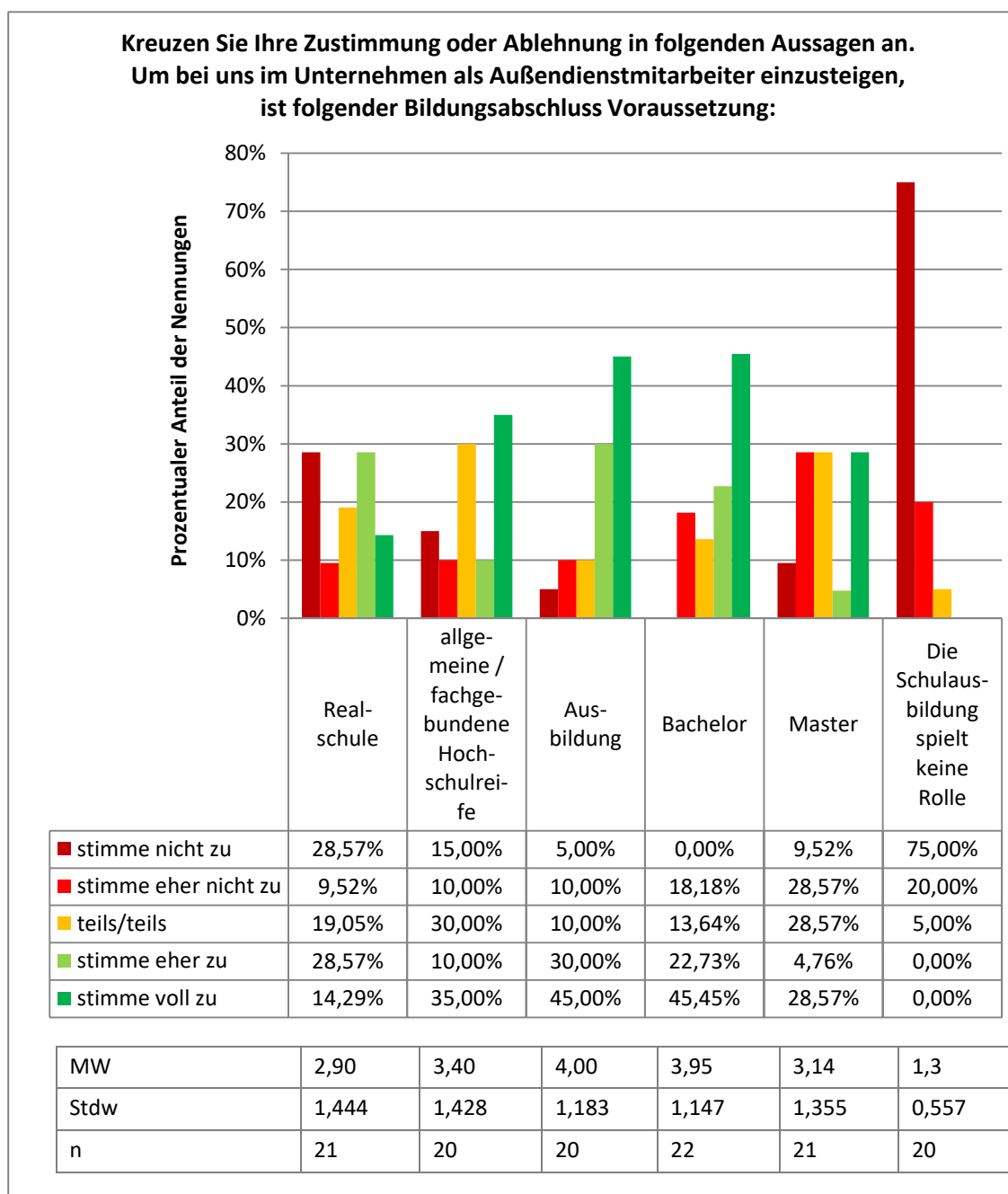


Kompetenzanforderungen an Außendienstmitarbeiter

Anforderungen an den Bildungsabschluss

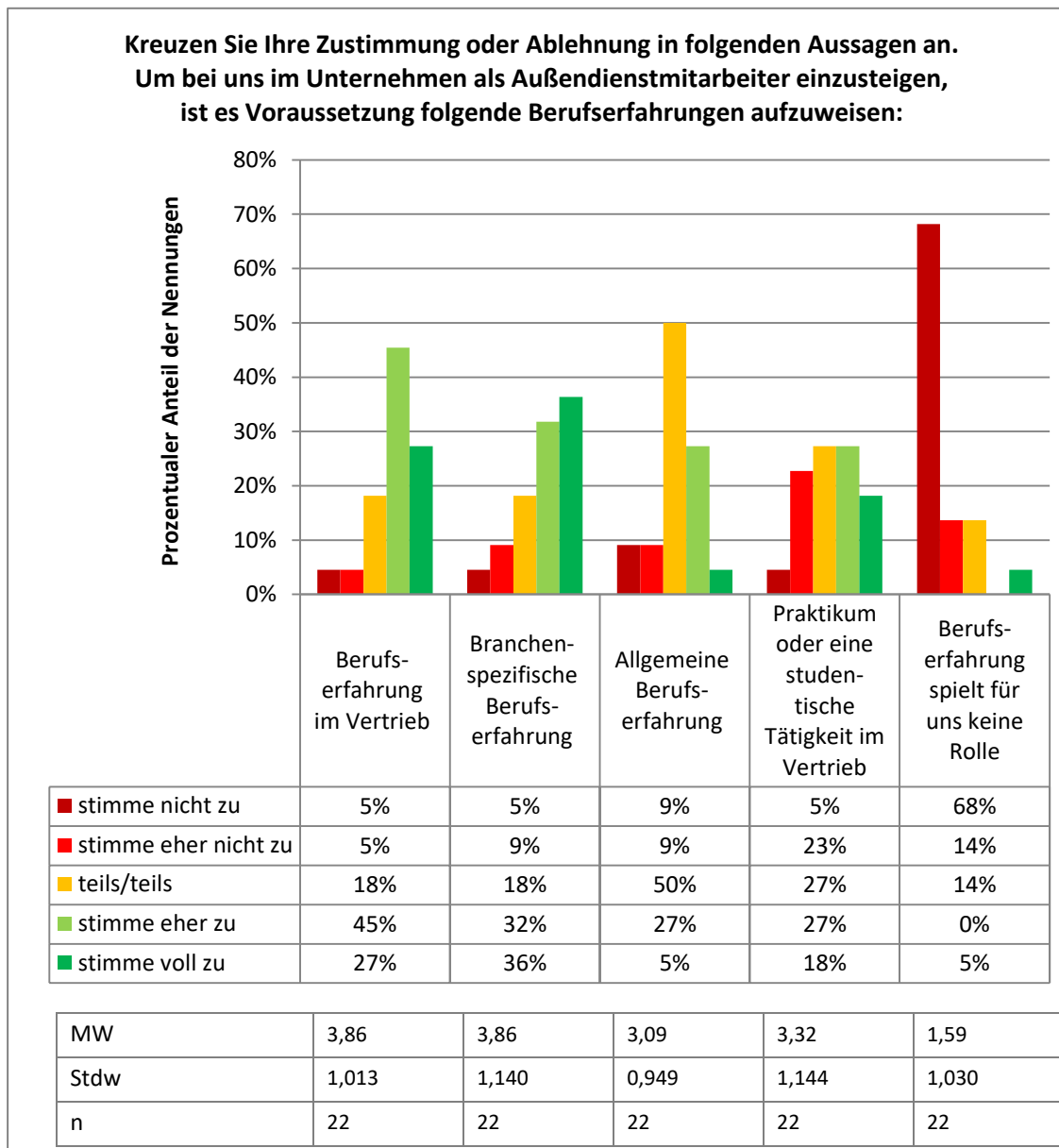
Das Ergebnis der Umfrage zeigt, dass eine Akademisierung im Vertrieb herrscht. 68 % der Befragten fordern einen Bachelorabschluss, 33 % verlangen sogar einen Masterabschluss. Eine Berufsausbildung sehen 75 % der Befragten als Voraussetzung für den Berufseinstieg an.

Nach Einsicht ist die Daten wird deutlich, dass 41 % der Befragten eine Kombination aus einem Bachelorabschluss und einer beruflichen Ausbildung fordern. 18 % der Teilnehmer reicht eine berufliche Ausbildung in Anschluss an den Realschulabschluss aus. Weiteren 9 % genügt eine Ausbildung in Kombination mit einer fachgebundenen oder allgemeinen Hochschulreife.



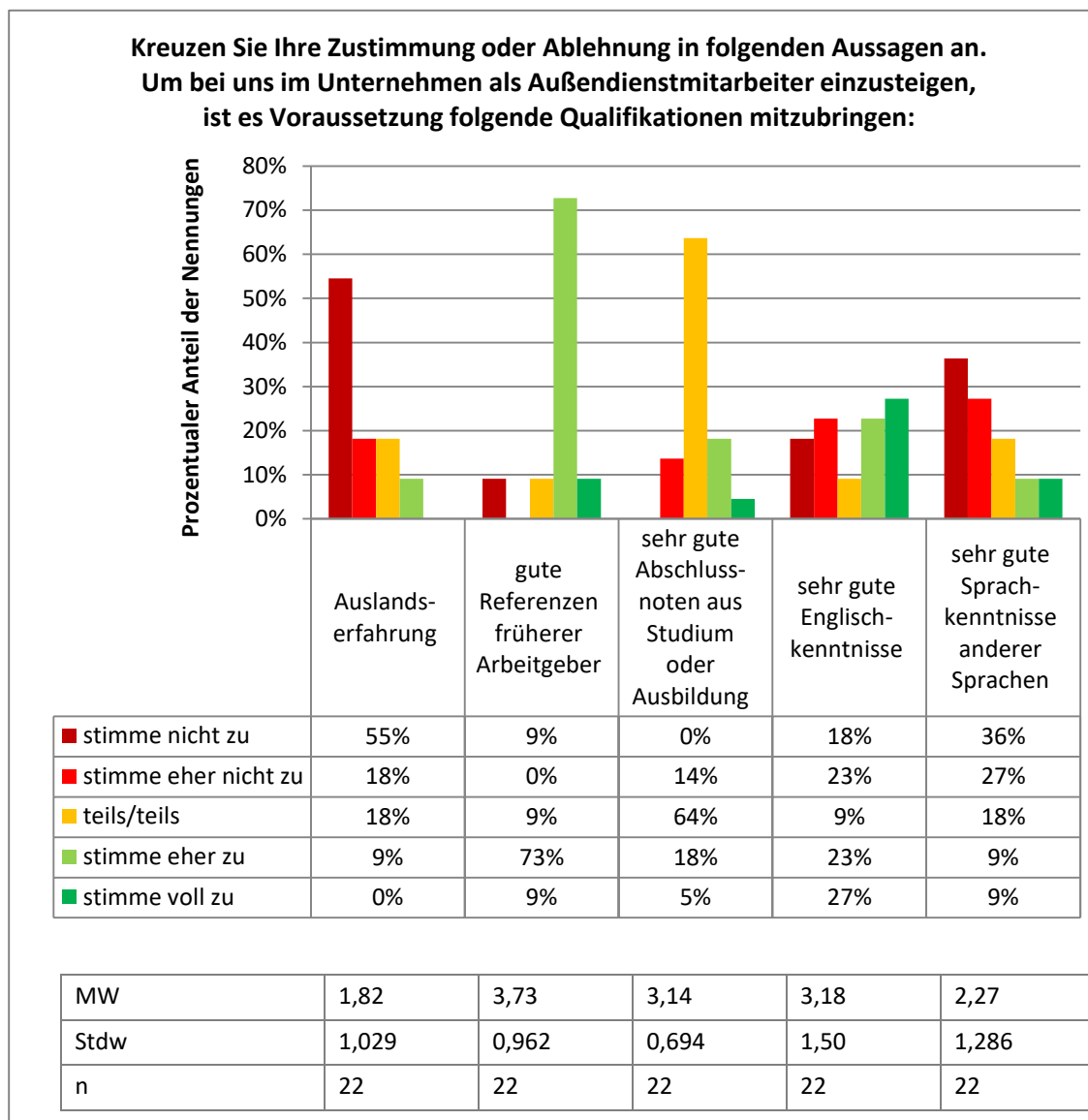
Anforderungen an die bisherige Berufserfahrung

Besonders die bisherige Vertriebserfahrung sowie die branchenspezifische Berufserfahrung werden in den meisten Unternehmen als Voraussetzung angesehen. 72 % der Befragten fordern, dass zukünftige Vertriebsmitarbeiter bereits im Vertrieb gearbeitet haben. 68 % wünschen sich, dass Branchenerfahrung vorliegt. Es herrscht Uneinigkeit darüber, ob ein Praktikum oder eine studentische Tätigkeit im Vertrieb als Voraussetzung für einen Berufseinstieg gefordert werden.



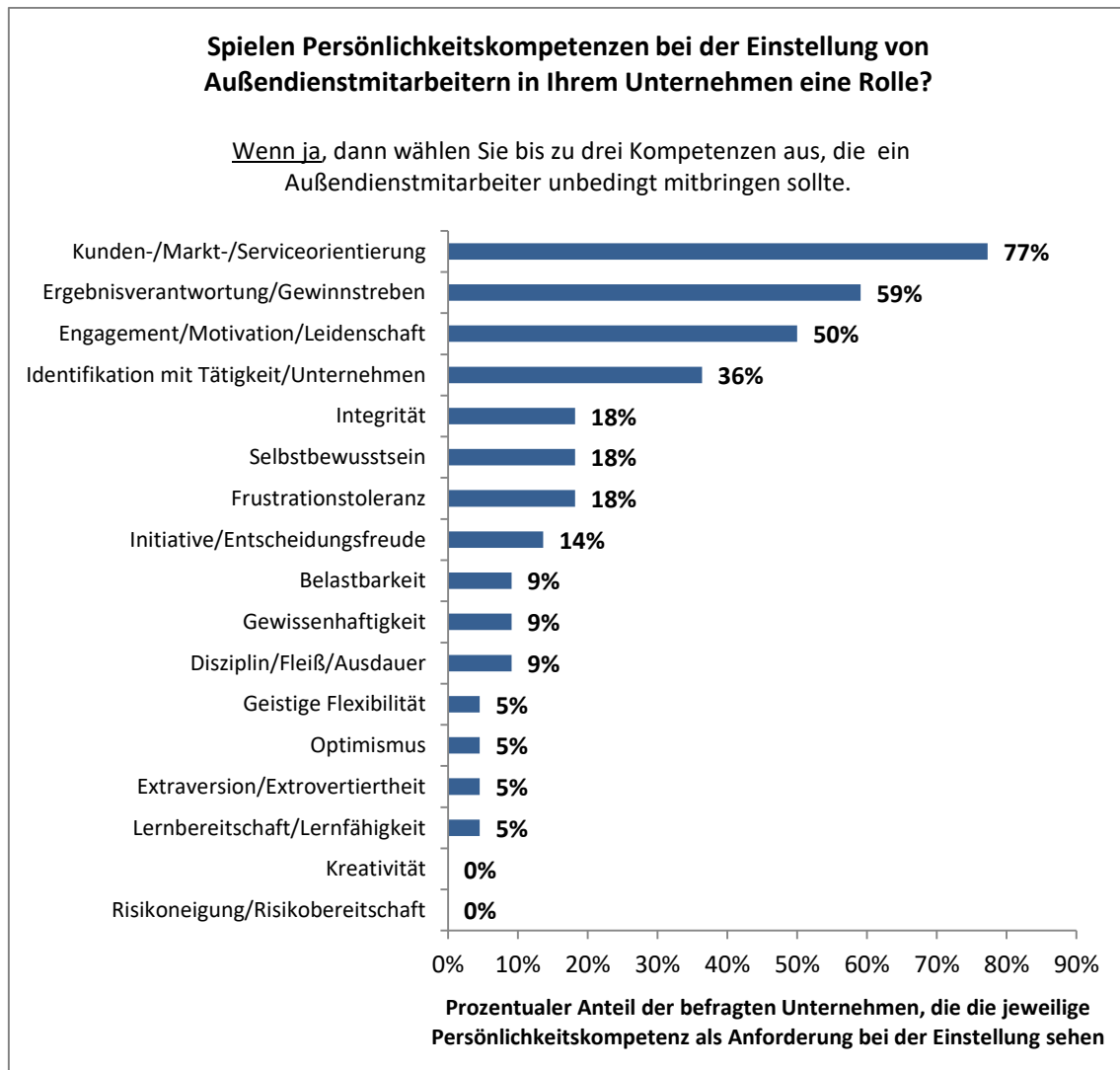
Anforderungen an sonstige Qualifikationen

82 % der Befragten legen großen Wert auf gute Referenzen früherer Arbeitgeber. Lediglich 9 % der Befragten sehen bestehende Auslandserfahrung als Voraussetzung für einen Berufseinstieg im Außendienst an. Generell herrscht Uneinigkeit darüber, ob sehr gute Abschlussnoten und sehr gute Englischkenntnisse benötigt werden. Deutlich wird jedoch, dass den meisten Unternehmen Englisch und Deutsch als Sprache ausreicht. Lediglich 18 % erwarten Kenntnisse in weiteren Sprachen.



Anforderungen an die Persönlichkeits-, Sozial-, Fach- und Methodenkompetenzen zukünftiger Außendienstmitarbeiter

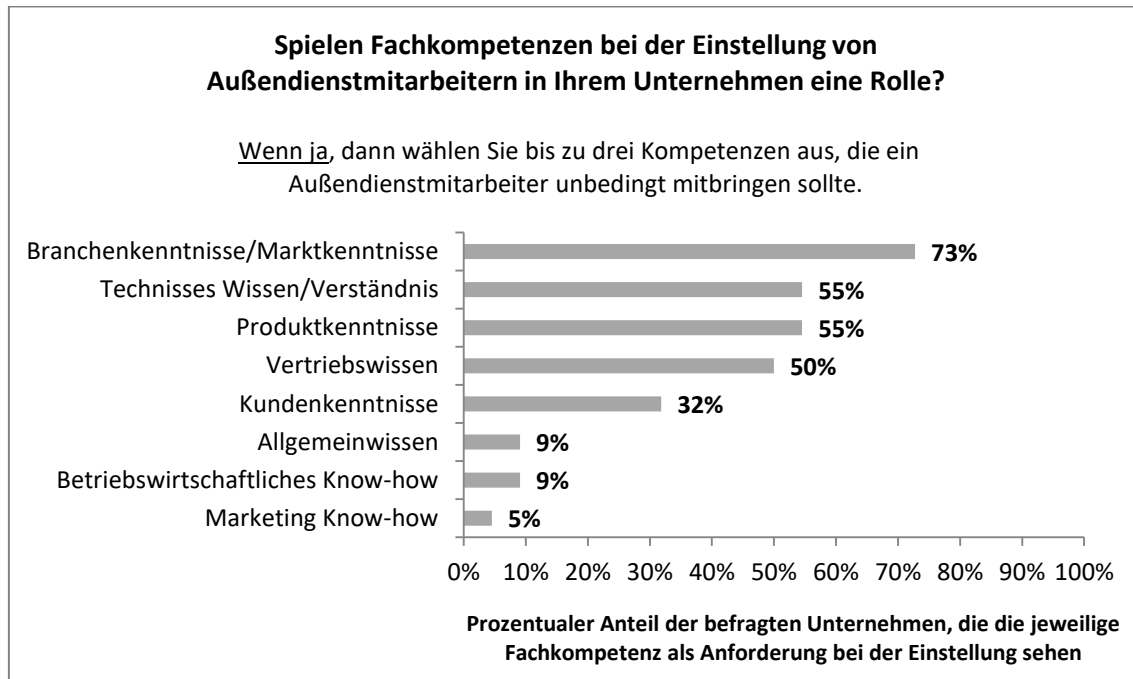
Bezüglich der **Persönlichkeitskompetenzen** ist den meisten Befragten eine hohe Kunden-, Markt- und Serviceorientierung ihrer Außendienstmitarbeiter wichtig (77 %). Daneben legen 59 % Wert auf hohe Ergebnisverantwortung bzw. Gewinnstreben zukünftiger Außendienstmitarbeiter. Engagement, Motivation und Leidenschaft fordern 50 % der Befragten.



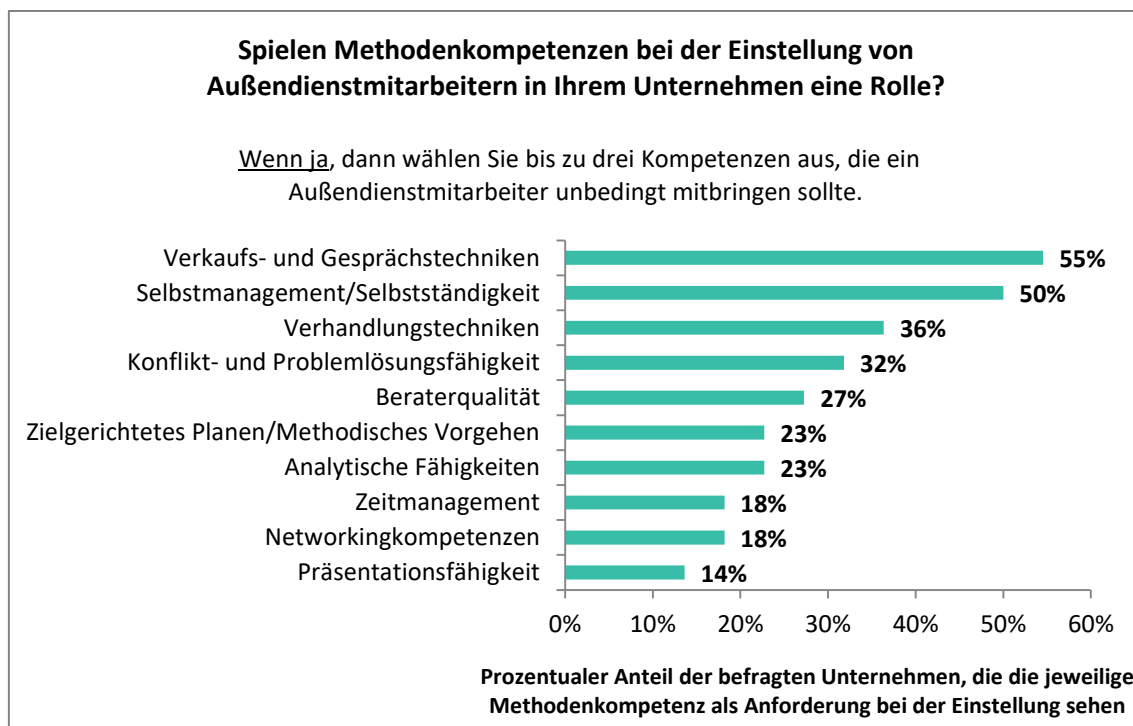
Was die **Sozialkompetenzen** zukünftiger Außendienstmitarbeiter betrifft, ist der Hälfte der Unternehmen eine hohe Vertrauenswürdigkeit/Glaubwürdigkeit wichtig. Zudem sind 45 % der Befragten der Meinung, dass zukünftige Außendienstmitarbeiter Verhandlungsgeschick mitbringen sollten. Eine hohe kommunikative Kompetenz sowie Überzeugungskraft fordern jeweils 41 % der Befragten.



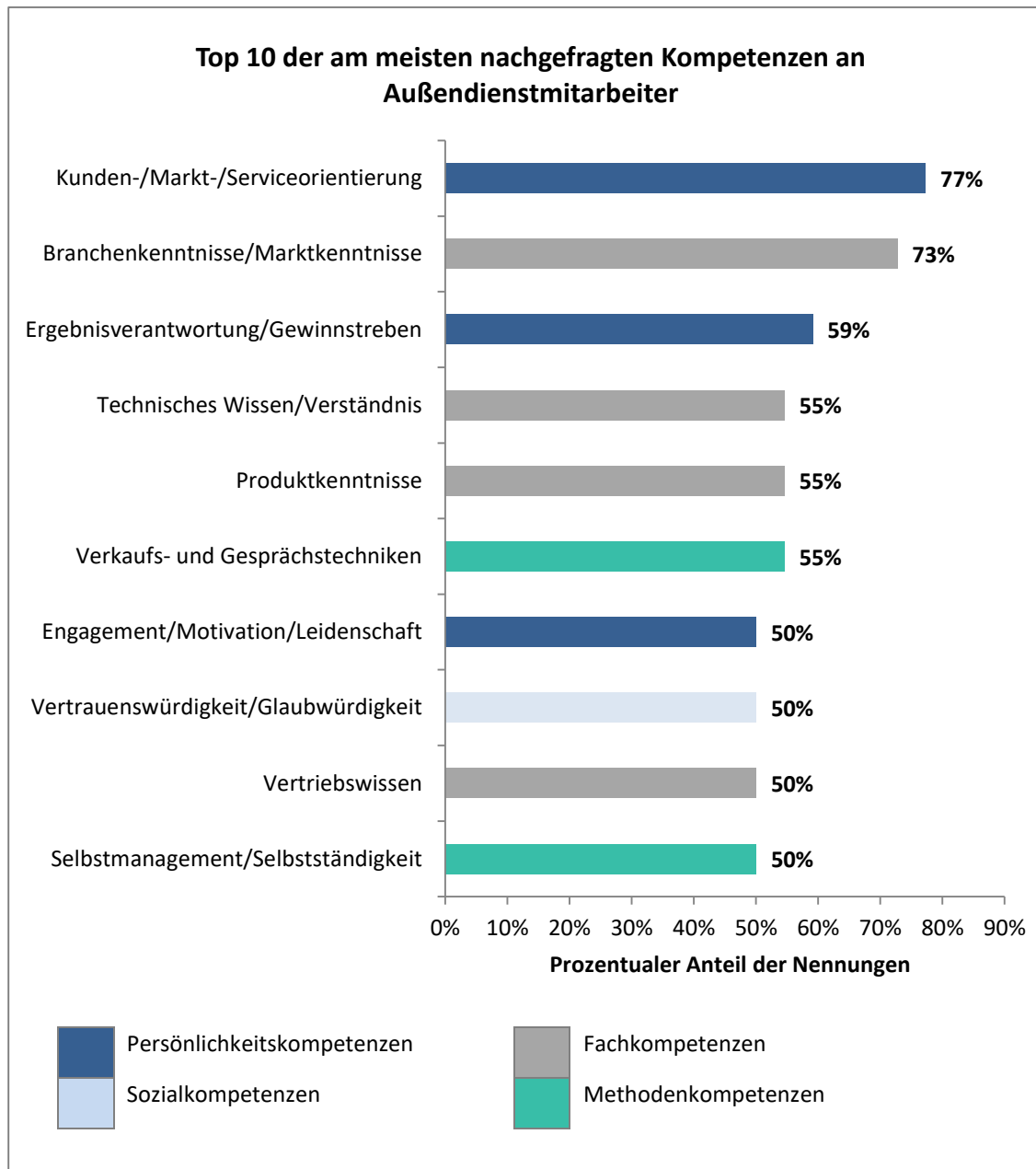
Bei der Frage nach den geforderten **Fachkompetenzen** geben 73 % der Befragten an, dass ihnen bestehende Branchen-/Marktkenntnisse wichtig sind. Jeweils 55 % der Befragten wünschen sich von zukünftigen Außendienstmitarbeitern technisches Wissen/Verständnis sowie bestehende Produktkenntnisse. Die Hälfte der Befragten fordert außerdem bestehendes Vertriebswissen.



Bezüglich der abgefragten **Methodenkompetenzen** zeigt sich, dass zukünftige Außendienstmitarbeiter über Verkaufs- und Gesprächstechniken verfügen sollten. Für 55 % der Befragten spielen diese bei der Einstellung eine Rolle. Zudem ist ein ausgeprägtes Selbstmanagement bzw. eine hohe Selbstständigkeit für 50 % wichtig.



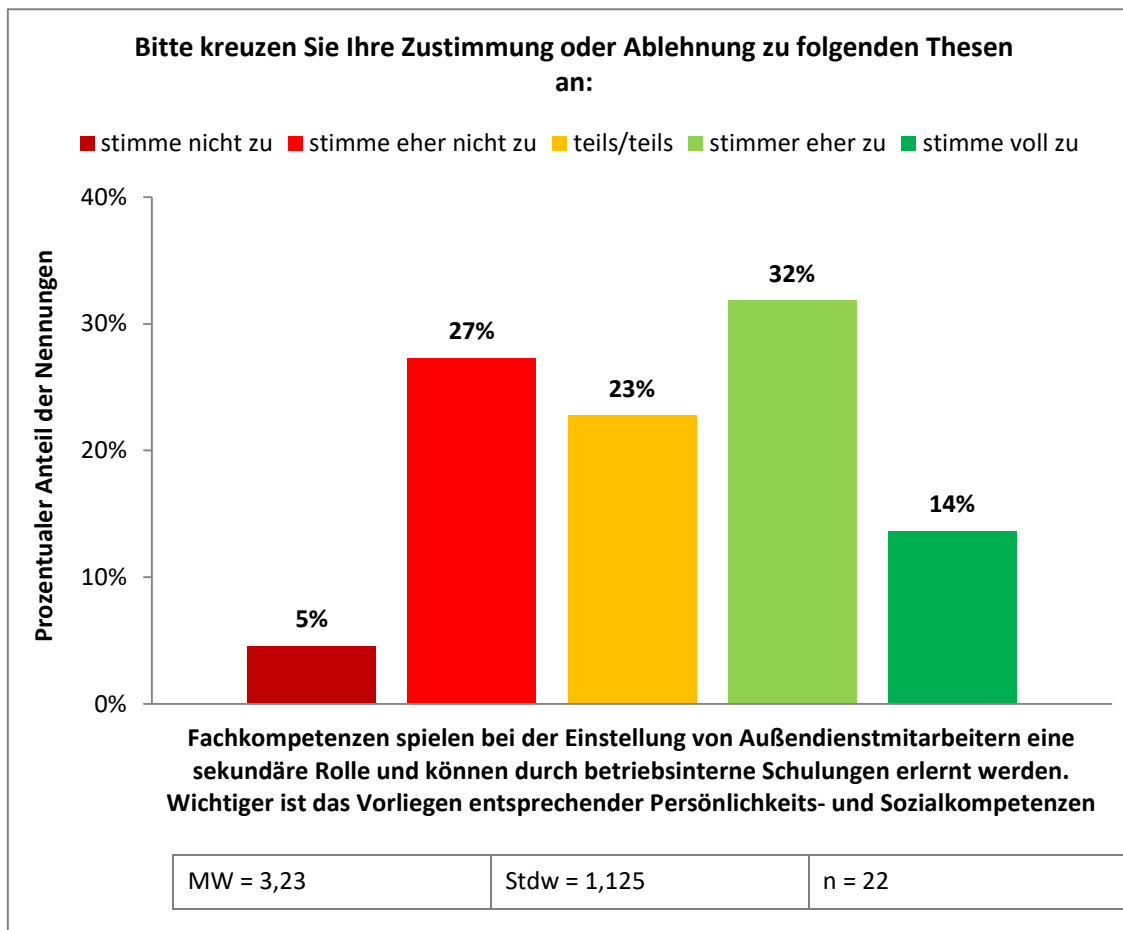
Nachfolgende Grafik zeigt die **zehn am häufigsten nachgefragten Kompetenzen**. Auf den ersten drei Rängen liegen die Kunden-/ Markt-/ Serviceorientierung, die Branchen-/ Marktkenntnisse sowie die Ergebnisverantwortung bzw. das Gewinnstreben.



Bei dem Großteil der am meisten nachgefragten Kompetenzen handelt es sich um Fachkompetenzen. Dennoch stimmen 46 % der teilnehmenden Personen der Aussage zu, dass Fachkompetenzen eine eher sekundäre Rolle spielen und durch betriebsinterne Schulungen erlernt werden können. Wichtiger sei das Vorliegen von Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen.

Auf der anderen Seite vertreten 32 % der Teilnehmer eine gegenteilige Meinung und halten Fachkompetenzen somit für unerlässlich.

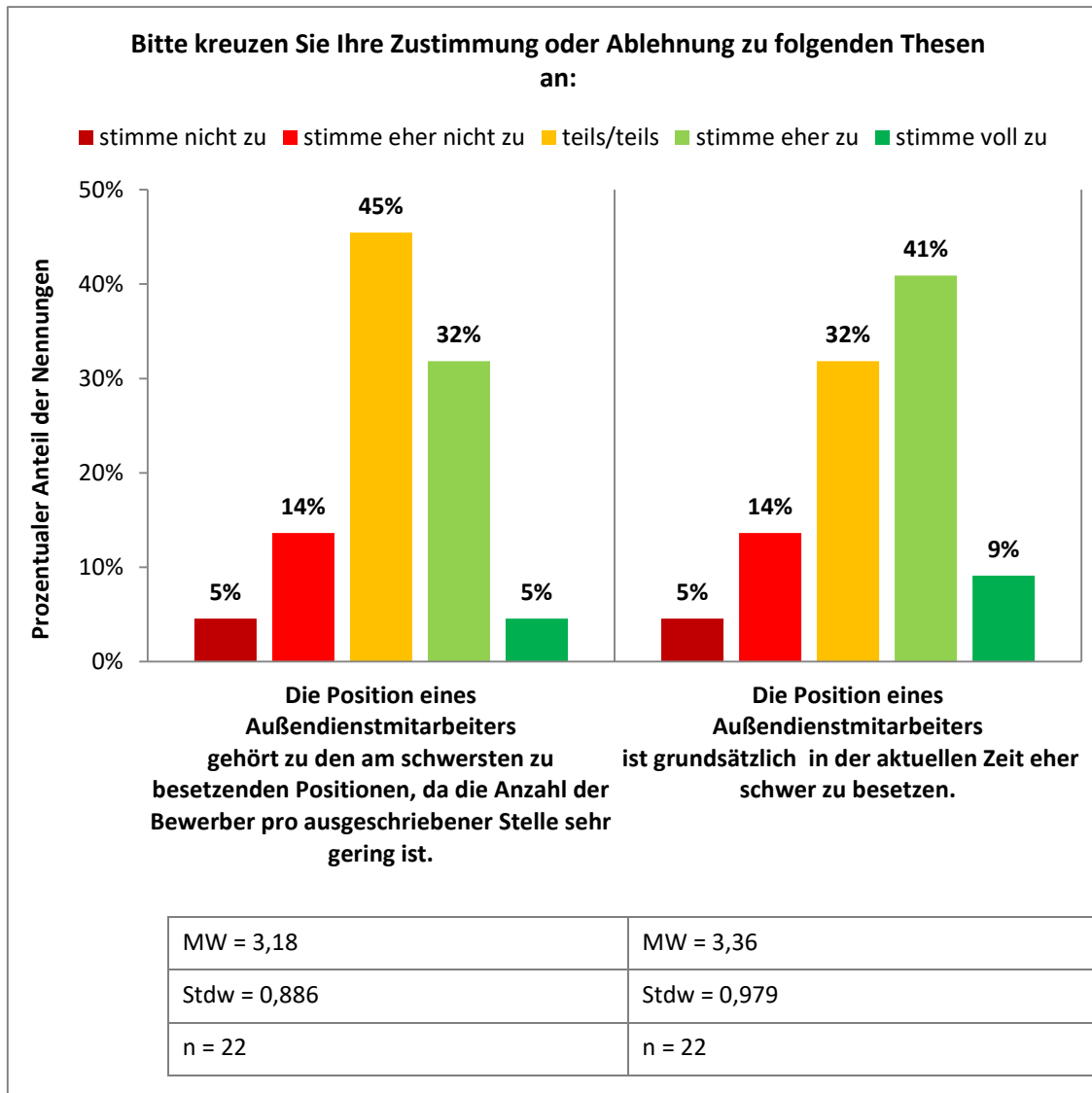
Die Antworten lassen vermuten, dass die Teilnehmer die Frage nach der Relevanz von Fachkompetenzen möglicherweise unterschiedlich interpretiert haben. Ein Teil der Befragten könnte als Fachkompetenz auch Branchen- oder Produktkenntnis verstanden haben, was die Auswertung der Top 10 Kompetenzen nahelegt. Wohingegen ein anderer Teil der Befragten die Bedeutung der Persönlichkeits- und Sozialkompetenzen für den Außendienst hervorheben wollte. An dieser Stelle muss eingeräumt werden, dass die Kompetenzbegriffe in Literatur und Praxis häufig unscharf definiert werden, was zur individuellen Auslegung der Kompetenzbegriffe einlädt.



Probleme bei der Besetzung von Außendienstpositionen

Es scheint, als hätten die Unternehmen grundsätzlich Probleme, passende Mitarbeiter für den Vertrieb zu finden. 82 % der Befragten stimmen der Aussage teils-teils bis voll zu, dass die Position eines Außendienstmitarbeiters zu den am schwersten zu besetzenden Positionen zählt, da die Anzahl der Bewerber pro ausgeschriebener Stelle sehr gering ist.

Genauso viele Befragte sind der Ansicht, dass Außendienstmitarbeiter grundsätzlich in der aktuellen Zeit schwer zu finden sind.



Neben der geringen Bewerberzahl beklagen die Teilnehmer vor allem die mangelnden Qualifikationen und Kompetenzen, insbesondere fehlende Branchenkenntnisse und Vertriebserfahrungen der Bewerber. Daneben bestehe eine Herausforderung darin, Bewerber mit den entsprechenden Markt-, Kunden-, Produkt- sowie IT- und Technikenntnissen zu finden. Zudem beklagen die Unternehmen fehlende Sozialkompetenzen, wie die mangelnden kommunikativen Fähigkeiten und sonstige interdisziplinären Kenntnisse der Bewerber.



Wo liegen die Schwierigkeiten beim Besetzen von Außendienstpositionen?

(Darstellung aller Antworten)

Mangelnde Qualifikationen und Kompetenzen

- spezifische Unternehmensanforderungen vs. Qualifikation der Bewerber
- Kenntnisse vom Marktumfeld, Kunden und Produkten sollten vorliegen bzw. aus artverwandten Bereichen idealerweise bereits erlangt worden sein
- sehr spezifischer Markt, wenige Menschen arbeiten in diesem Umfeld und erfüllen die Anforderungen
- Mitarbeiter mit entsprechender Kommunikationsfähigkeit finden, Bereitschaft zur erhöhten Erreichbarkeit muss gegeben sein
- benötigte Skills und benötigte Ausbildung für Position im Außendienst und gleichzeitig die Bereitschaft im Außendienst zu arbeiten sind als Kombination am Markt schwer zu finden
- Interdisziplinäre Kenntnisse erforderlich (z.B. Beziehungsmanagement und Analysefähigkeiten)
- Erfahrene Vertriebsprofis mit guten Branchenkenntnissen sind rar
- Branchenkenntnisse sind vorteilhaft, aber selten vorhanden
- Zu wenige erfahrene Bewerber
- Querschnitt aus Vertriebskompetenzen und IT-Kompetenzen ist nicht leicht zu finden
- mangelnde technische Kenntnisse im Bereich Strom
- zu Komplexes Produkt

Mangelnde Anzahl an Bewerbern

- Markt ist schwer zu besetzen. Alle potentiellen Kandidaten sind in Festanstellung und haben wenig Wechselgedanken
- Zu wenige Bewerbungen auf große Anzahl von Vakanzen

Sonstiges

- Vertragsverhältnis als Handelsvertreter
- Falsches Verständnis der Bewerber für die Tätigkeit im AD
- Vielfältig und situations-/gebietsabhängig
- Unsere Außendienste sind regional in den jeweiligen Vertriebsgebieten zu besetzen. Dort die richtigen Personen zu identifizieren und sie auf unser Unternehmen aufmerksam zu machen

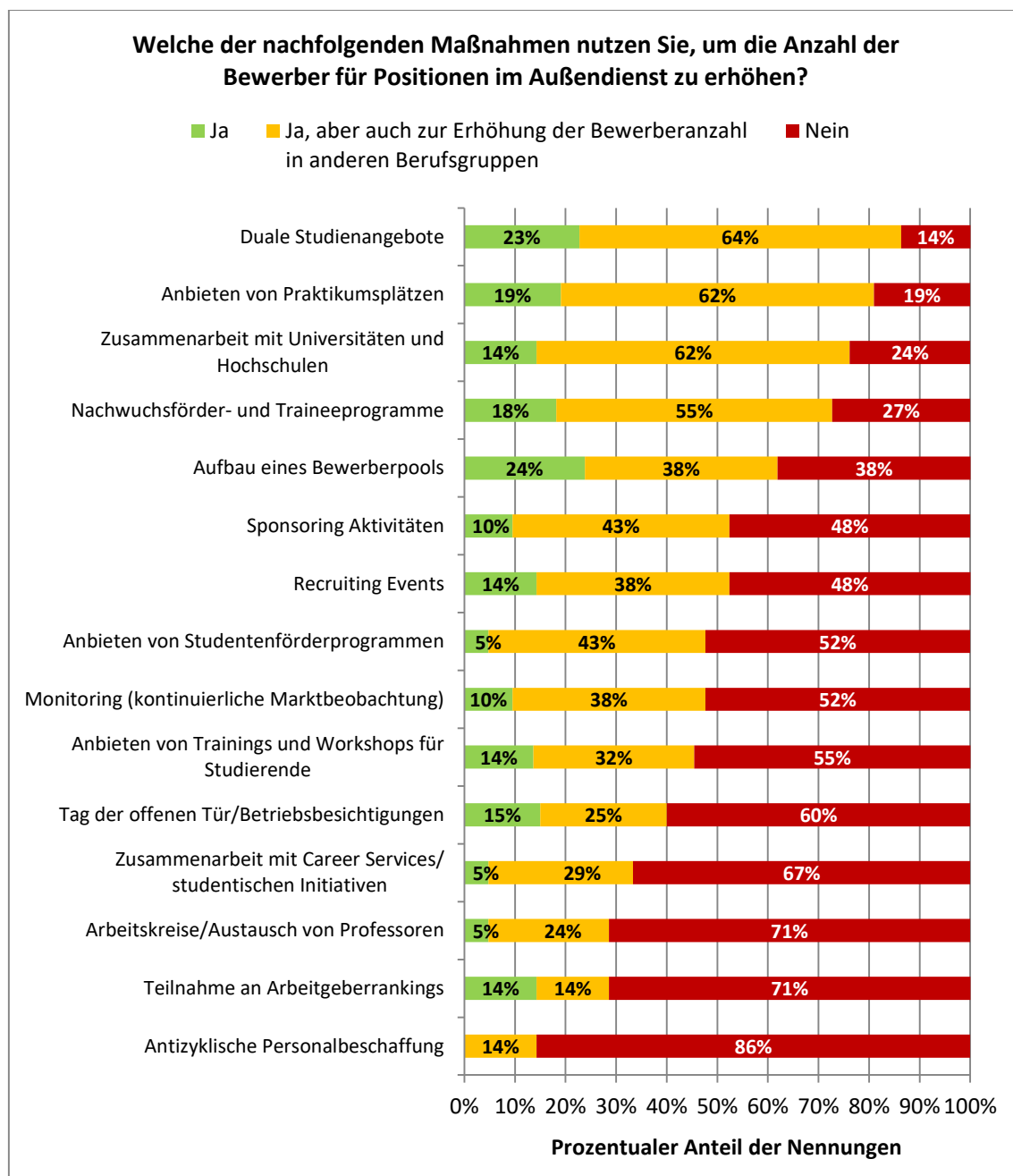
Keine Besetzungsschwierigkeiten

- Ich muss Sie leider enttäuschen, diese Funktionen sind nicht schwer zu besetzen für uns
- keine

Maßnahmen zur Reduzierung der Besetzungsprobleme

Duale Studienangebote werden bisher von den meisten Unternehmen zur Erhöhung der Bewerberanzahlen für Positionen im Außendienst eingesetzt. Insgesamt bieten 86 % duale Studienplätze an. Mit 81 % bieten nahezu gleich viele Unternehmen Praktikumsplätze an. 76 % der Befragten geben an, dass sie mit Universitäten und Hochschulen zusammenarbeiten. Arbeitskreise, die Teilnahme an Arbeitgeberrankings sowie die antizyklische Personalbeschaffung werden von den wenigsten Unternehmen bislang eingesetzt.

Insgesamt hat sich aber gezeigt, dass für die Rekrutierung von Außendienstmitarbeitern bisher die gleichen Maßnahmen genutzt werden, wie für andere Positionen im Unternehmen.





Kontakt:

Prof. Dr. Susanne Steimer
Leitung Bachelor-Studiengang Beratung und Vertriebsmanagement

Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM)
Neckarauer Str. 200
68163 Mannheim

Tel.: +49 (0) 621 4907 12-51
Mobil: +49 (0) 160 80 45 794

susanne.steimer@hdwm.org

www.hdwm.de