

Mit der Employee Journey zum nachhaltigen Vertriebs Erfolg

Kundenorientierter Vertrieb wird dann zum Erfolgsfaktor, wenn hochmotivierte Mitarbeiter an Bord sind. Damit das gelingt, ist ein strategisch ganzheitliches Personalmanagement im Vertrieb in Zeiten angespannter Märkte für Unternehmen jetzt wichtiger als je zuvor.

Die deutsche Wirtschaft blickt auf ein ambivalentes Jahr 2025: Während neue marktliche und technologische Entwicklungen Unternehmen Chancen bieten, sich zu differenzieren und die eigene Wettbewerbsposition zu stärken, sehen sich insbesondere mittelständische Unternehmen erheblichen geopolitischen und makroökonomischen Unsicherheiten ausgesetzt, die sich zunehmend in zurückhaltender Kaufbereitschaft der Kunden äußern.

In diesem Spannungsfeld wird ein wirkungsvoller, kundenorientierter Vertrieb zum zentralen Erfolgsfaktor, um Umsätze zu stabilisieren, auszubauen und Kundenvertrauen zu sichern. Vertriebsmitarbeiter sind mehr denn je gefordert, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu antizipieren, zu verstehen und nutzenorientierte Lösungen anzubieten. Der Vertrieb muss in der Lage sein, nicht nur kurzfristige Verkaufserfolge zu erzielen, sondern auch langfristige Beziehungen zu festigen, die das Unternehmen gerade in einem volatilen Marktumfeld als entscheidender Wettbewerbsvorteil prägt. Hochmotivierte Mitarbeiter sind der kritische Erfolgsfaktor, um Kunden mit Authentizität und feiner Verkaufstaktik zum Abschluss zu führen.

Als Konsequenz des demografischen Wandels gehen zunehmend die erfahrenen Kollegen in ihren wohlverdienten Ruhestand, während die Abwesenheitsraten steigen und immer mehr Mitarbeiter nach vermeintlich attraktiven Teilzeitleistungen streben.

„Hochmotivierte Mitarbeiter sind der kritische Erfolgsfaktor, um Kunden mit Authentizität und feiner Verkaufstaktik zum Abschluss zu führen.“

Zudem sind Phänomene wie das „Blind Signing“ (unverbindliche Zusage des Bewerbers) oder „Silent Quitting“ („emotionaler Ausstieg“ des Mitarbeiters – und dies trotz eines Arbeitsverhältnisses) Ausdruck einer schwindenden Leistungsbereitschaft auf Arbeitnehmerseite. Doch gerade im Vertrieb wird der Sieg im vielfach diskutierten „War for Talents“ zum entscheidenden Erfolgsfaktor und letztendlich zum Ausdruck des nachhaltigen Unternehmenserfolgs.

Kompakt

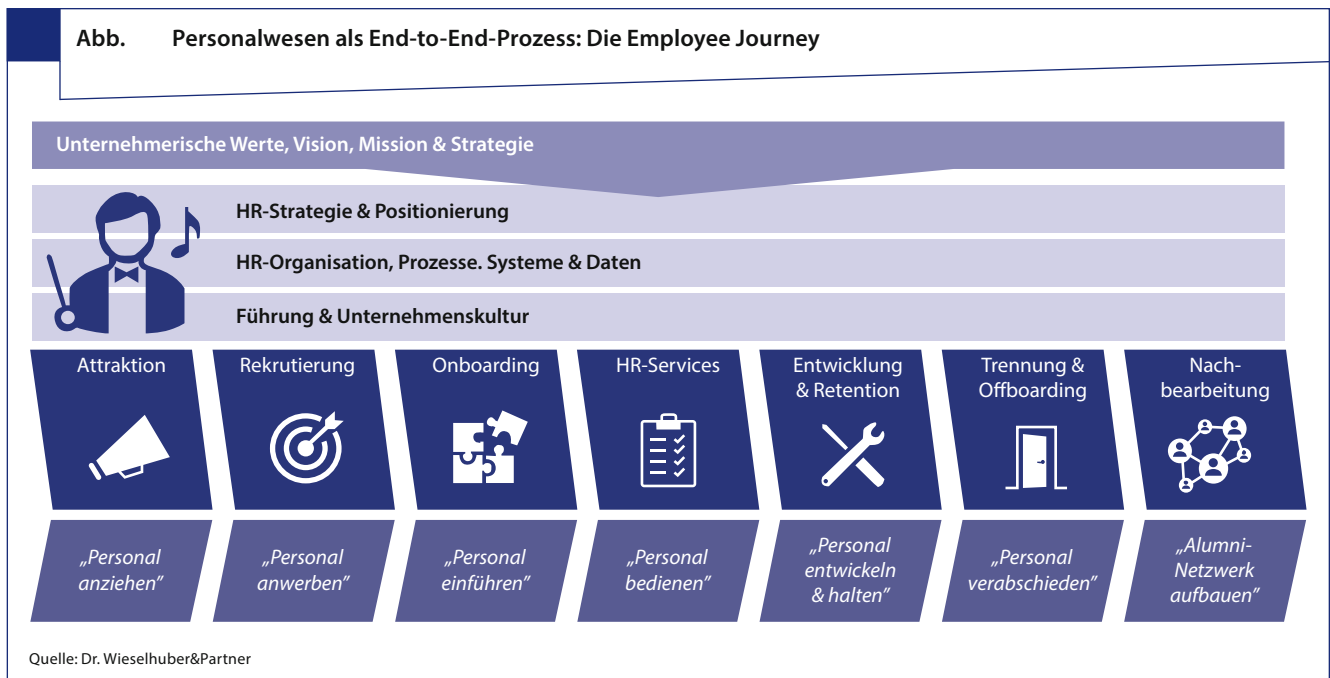
- Im Markt entstehen Herausforderungen durch Ambivalenz und Multikrisen, fehlendes Vertriebspersonal wird zum Wachstumshemmnis.
- Im Vertrieb wird der Sieg im „War for Talents“ zum entscheidenden Erfolgsfaktor und Ausdruck des nachhaltigen Unternehmenserfolgs.
- Um die richtigen Talente zu gewinnen, ist es wichtig, zunächst eine präzise Vertriebspersona für die jeweiligen Anforderungen zu entwickeln.

Klare Employee Journey ist die Rolle des modernen HR-Managements im Vertrieb

Um

- die Stabilität der Vertriebseinheiten,
 - die Qualität der Kundenbeziehungen und
 - die Realisierung von Umsatzpotenzialen
- zu gewährleisten, braucht es ein strategisch ausgerichtetes und ganzheitliches Personalmanagement. Ein präzises Recruiting, zielgerichtete Personalentwicklung, durchdachte Anreizstrukturen sowie ein fundiertes Retention Management sind essen-

Abb. Personalwesen als End-to-End-Prozess: Die Employee Journey



ziell, um personelle Risiken frühzeitig zu identifizieren und wirksam zu mindern. Dies gilt im Übrigen natürlich nicht nur für die Vertriebsfunktion. Die Realität sieht jedoch oft anders aus: In vielen Unternehmen folgen HR-Aufgaben selten einem strategisch orientierten, durchgängigen End-to-End-Prozess – also einer ganzheitlichen, funktionspezifischen „Employee Journey“. Stattdessen gleicht das Personalmanagement häufig einer Ansammlung administrativer Aufgaben, die vernachlässigt oder im „Feuerlöschmodus“ bearbeitet werden. Das führt zu intransparenten Prozessen, veralteten Systemen, unklaren Zuständigkeiten und ineffektiven Anreizstrukturen.

Die Defizite sind für Mitarbeiter entlang der gesamten Employee Journey spürbar: vom Bewerbungsprozess, der eher einem Kreuzverhör gleicht, bis zum Offboarding, das als „Walk of Shame“ erlebt wird. Die Folge ist eine suboptimale Mitarbeitererfahrung. Sie schadet sowohl der Arbeitgeberattraktivität als auch der langfristigen Bindung von Talenten.

Von der Recruiting-Maschine zum People-Keeper

Die Entwicklung von der reinen, Input-orientierten „Recruiting-Maschine“ hin zu einem nachhaltigen „People-Keeper“ ist eine begrüßenswerte Tendenz. Um jedoch die gesamte Employee Journey – von Attraktion und Einstellung bis zum Austritt – professionell und stringent aufeinander abzustimmen, dürfen die übrigen HR-Services und die operative Per-

sonalbetreuung nicht unterschätzt werden. So entscheidet letztlich das Gesamtkonzept der sieben Hauptprozesse innerhalb der HR-Wertschöpfungskette darüber, ob in Zeiten wachsender Ansprüche und intensiveren Wettbewerbs die „passenden sowie richtigen“ (Vertriebs-)Kollegen gewonnen und langfristig gebunden werden können.

Die folgenden Überlegungen können den HR-Excellence-Prozess unterstützen:

„Gerade im Vertrieb wird der Sieg im vielfach diskutierten „War for Talents“ zum entscheidenden Erfolgsfaktor.“

- **Attraktion – Personal anziehen.** Nicht jeder Vertriebler passt zu jedem Unternehmen. Daher ist es unerlässlich, die Zielgruppen und den spezifischen Kontext des Geschäftsmodells klar zu definieren. Ein Direktvertrieb erfordert beispielsweise abschlussstarke „Hunter“-Typen – Mitarbeiter mit hoher Eigenmotivation, Belastbarkeit und einer besonderen Eignung für die Kaltakquise, die schnelle Verkaufsabschlüsse ermöglichen. Ein technologieorientiertes Unternehmen mit Lizenzmodellen hingegen baut häufig auf ein leistungsfähiges Key Account Management, das den langfristigen Beziehungsaufbau und die Betreuung komplexer Kundenstrukturen sicherstellt. Hier sind „Farmer“-Typen ideal, die sich durch Geduld, Verhand-

lungsgeschick und hohes technisches Produkt- und Serviceverständnis auszeichnen. Ein weiterer Vertriebstyp ist der „Berater“, der insbesondere im lösungsorientierten Vertrieb, etwa in der Finanz- oder Beratungsbranche, zum Einsatz kommt. Diese Mitarbeiter bringen Fachkenntnisse, analytisches Denken und die Fähigkeit zu vertrauensvoller Kundenberatung mit. Im Vertriebsinnendienst schließlich sind „Supporter“-Typen gefragt, die durch organisatorisches Geschick und hohe Serviceorientierung eine reibungslose Abwicklung und exzellente Kundenzufriedenheit gewährleisten.

„Das Personalmanagement ist oft eine Ansammlung administrativer Aufgaben, die vernachlässigt oder im „Feuerlöschmodus“ bearbeitet werden.“

Um die richtigen Talente zu gewinnen, ist es also wichtig, zunächst eine präzise Vertriebspersona beziehungsweise Typologie für die jeweiligen Anforderungen zu entwickeln. Diese ist im Anschluss gezielt auf dem Arbeitsmarkt zu identifizieren und mithilfe spezifischer Kommunikationskampagnen anzusprechen. Ganz nach dem Motto: „Wer den Fisch kennt, kennt den Teich, in dem er angeln muss.“ Hier sei der Hinweis auch auf den entsprechend sensibilisierten Headhunter und sein Netzwerk erlaubt.

- **Rekrutierung – Personal anwerben.** In der Rekrutierungsphase muss die Attraktivität des Unternehmens in einen effizienten und zielgerichteten Personalauswahlprozess überführt werden. Realistische Stellenbeschreibungen und präzise Zielgruppenspezifika, abgestimmt auf das jeweilige Geschäftsmodell, sind dabei essenziell. In der Beratung stehen Flexibilität, Problemlösungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit und Reisebereitschaft im Fokus, während der Direktvertrieb Abschlussicherheit, Extraversion und Eigenmotivation erfordert. Im Innendienst, besonders in administrativen Vertriebsrollen, zählen Organisationalität, Gewissenhaftigkeit und Kommunikationsstärke und Analytik. Der gesamte Recruiting-Prozess – von der Auswahl geeigneter Kanäle zur Interessentenansprache bis zum Assessment Center – sollte schlank und unbürokratisch ausgestaltet sein, dabei jedoch die relevanten Vertriebsanforderungen berücksichtigen, um im „War for Sales Talents“ die passenden Mitarbeitenden zu identifizieren.
- **Onboarding – Personal einführen.** Ein strukturierter Onboarding-Prozess ist entscheidend für eine schnelle, er-

gebnisorientierte Einarbeitung sowie ein klares, gegenseitiges Erwartungsmanagement. Der Ablauf sollte ebenfalls präzise an die jeweiligen Vertriebsanforderungen angepasst sein, um das Mitarbeiterengagement hochzuhalten. Beispielsweise ist für Berater ein praxisnahes Onboarding wichtig, das vor allem Kundenorientierung und Problemlösungsansätze vermittelt. Workshops zu Projektplanung und -management sowie interaktive Trainings zu Datenanalyse-Tools, sind ebenso zentral wie klare Qualitätsvorgaben und die Sensibilisierung gegenüber Kundenbedürfnissen. Dabei kann ein erfahrener Mentor den Einstieg in komplexe Kundenprojekte unterstützen. Vertriebsmitarbeiter im Außendienst profitieren von einem praxisorientierten Onboarding mit Verkaufstraining, Rollenspielen und Produktschulungen, um Abschlussicherheit und Eigenmotivation zu stärken.

Die gezielte Einführung in Vertriebstechniken, CRM-Systeme und standardisierte Prozessabläufe erleichtern das Erreichen der Verkaufsziele. Im Innendienst wiederum liegt der Fokus eher auf administrativer Exzellenz im Sinne von Organisation, Schnittstellenmanagement sowie Koordination und auf der Kenntnis spezifischer Software, wie Auftragsabwicklungstools oder Kundenservice-Systeme.

„Wer den Fisch kennt, kennt den Teich, in dem er angeln muss.“

- **HR-Services – Personal bedienen.** Ineffiziente HR-Prozesse in Themen wie Gehaltsabrechnung, Zeitmanagement, Vertragsverwaltung, Reisekostenabrechnung und Mobilitätsmanagement kosten wertvolle Arbeitszeit und belasten das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Arbeitgeber. Diese Themen gelten als Hygienefaktoren der administrativen HR-Arbeit: Ihre reibungslose Funktion steigert nicht direkt die Motivation, doch ihre Mängel führen rasch zu hoher Unzufriedenheit. Besonders im Vertrieb ist es entscheidend, Motivation und Zufriedenheit dauerhaft hochzuhalten, damit sich die Mitarbeiter mit voller Energie auf Kunden und Umsatzsteigerung konzentrieren können, ohne durch überbürokratisierte Prozesse abgelenkt zu werden. Hierbei spielen für Vertriebsteams insbesondere transparente und termintreue Provisionsabrechnungen eine sehr motivierende Rolle.
- **Entwicklung & Retention – Personal entwickeln und halten.** Besonders im Vertrieb gilt es, High Performer sowie Performance- und Motivationstreiber langfristig zu fördern und im Unternehmen zu halten. Dazu sollten maßgeschneiderte Karrierepfade, strukturierte Talent-Management-Rahmen-

werke und spezifische Retention-Programme etabliert werden. Für Vertriebsmitarbeiter können diese Initiativen konkret Incentive-Systeme, wie leistungsbezogene Provisionen und Boni, beinhalten, die den persönlichen oder teamseitigen Beitrag zur Auftragseingangs- und Umsatzsteigerung würdigen. Regelmäßige 360-Grad-Feedback- und Coaching-Gespräche unterstützen die persönliche sowie berufliche Entwicklung und stärken die Mitarbeiterbindung. „Buddy“-Systeme, bei denen erfahrene Vertriebsmitarbeiter neuen Kollegen zur Seite stehen, fördern zusätzlich den Wissenstransfer und die Teamkohäsion.

„Die Entwicklung von der reinen Input-orientierten ‚Recruiting-Maschine‘ hin zu einem nachhaltigen ‚People-Keeper‘ ist eine begrüßenswerte Tendenz.“

So entsteht eine motivationsfördernde Arbeitsumgebung und Unternehmenskultur, die langfristig Loyalität und Leistungsorientierung sicherstellt.

- **Trennung & Offboarding – Personal verabschieden.** Ein professionell gestalteter Offboarding-Prozess ist entscheidend, um das Wissen und die Kundenbeziehungen reibungslos zu übergeben und die Zusammenarbeit nicht auf den letzten Metern zu belasten. Exit-Interviews und gezielte Austrittsumfragen bieten wertvolle Einblicke in interne Prozesse und mögliche Verbesserungen. Für Vertriebsmitarbeiter ist insbesondere die strukturierte Übergabe ihrer Kundenkontakte und Vertriebsaktivitäten essenziell, um Kundenbeziehungen zu sichern und eine nahtlose unternehmensinterne Übergabe zu gewährleisten. Von Plattformen wie Kununu oder Glassdoor und anderen geht mittlerweile gleichfalls ein entsprechendes Potenzial für künftige Mitarbeiter aus, das aktiv gemanagt werden muss.
- **Nachbearbeitung – Alumni-Netzwerk aufbauen.** Eine wirkungsorientierte Nachbearbeitung des beendeten Angestelltenverhältnisses wird oftmals nicht nur vernachlässigt, sondern ist erst gar nicht im Aufgabenpool der Personalabteilung vorgesehen. Doch diese Aufgabe ist in Zeiten des Fachkräftemangels essenziell: Alumni sind wandelnde Werbebotschafter für die Arbeitgebermarke und potenzielle Rückkehrer. Die Pflege eines Alumni-Programms durch entsprechende Kommunikations- und Veranstaltungsformate kann mit relativ geringem Aufwand eine Brücke zum Anfang der Employee Journey

schlagen. Aus Rückkehrern können sich im Übrigen auch sehr hohe Potenziale für die Gesamtorganisation ergeben.

Vertriebler gewinnen und halten

Insbesondere im Vertrieb, als direkter Schnittstelle zum Kunden und Schlüsselfaktor für Kundenbindung und Umsatzwachstum, gewinnt eine stringente und fein abgestimmte Employee Journey an zentraler Bedeutung. Sie trägt dazu bei, Phänomenen wie der inneren Kündigung wirksam vorzubeugen und eine nachhaltige Mitarbeiterbindung sowie hohe Motivation zu fördern. Beginnend mit der gezielten, geschäftsmodellspezifischen Ansprache qualifizierter Talente, über effiziente Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesse bis hin zur kontinuierlichen Weiterentwicklung durch maßgeschneiderte Karrierepfade, muss jedes Element präzise ineinandergreifen. Wirksame HR-Services und transparente Offboarding-Prozesse, ergänzt durch ein aktives Alumni-Netzwerk, stärken darüber hinaus das Employer Branding und die Strahlkraft der Vertriebsorganisation.

Durch einen konsequenten Fokus auf die gesamte HR-Wertschöpfungskette wird die Entstehung hochmotivierter High-Performance-Vertriebsteams gefördert, die durch Kundennähe und Umsatzorientierung entscheidend zum Unternehmenserfolg beitragen. ■



Verfasst von
Leonard Kluck

Er ist Senior Manager und Leiter HR Excellence bei Dr. Wieselhuber & Partner in München.
E-Mail: kluck@wieselhuber.de



Jens Ekopf

Er ist Partner bei Dr. Wieselhuber & Partner in München.
E-Mail: ekopf@wieselhuber.de



Employee Journey

Wisotzky, H.-H.: Von der Candidate Journey zur Employee Journey, in: Wisotzky, H.-H.: Die perfekte Candidate Journey & Experience, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/dt8iyr>

Hase, S., Busch, C.: Das Vertriebsteam, in: Hase, S., Busch, C.: Die Quintessenz des Vertriebs, Wiesbaden 2023, <https://sn.pub/zifw44>