# Es macht immer weniger Sinn in den Außendienst zu investieren

Aus Gesprächen mit Geschäftsführern und Vertriebsleitern im vergangenen Jahr kristallisierte sich für mich die in der Überschrift festgehaltene These heraus. Für den einen oder anderen mag Sie sich sehr provokativ erscheinen.

Sie resultiert allerdings aus der Zusammenfassung der Gespräche mit maßgeblichen Entscheidern der Unternehmen.

**1. Die Wahrscheinlichkeit, jemanden zu finden, der den gewünschten Vorstellungen entspricht, ist praktisch unmöglich.**

Der gesamte Recruiting-Prozess kostet immens viel Geld. Nach einer gewissen Zeit neigt man dazu, Kompromisse einzugehen und die falschen Mitarbeiter einzustellen. 95 Prozent der Einstellungen im Außendienst-Vertrieb sind nach einem Jahr wieder weg. Kann man mehr Geld verbrennen als in einem solchen Prozess? Die nähere Erläuterung bekommen Sie auf meiner **WebSite**: „Das Hauptproblem Nummer 1“.

**2. Der klassische Verkäufer im Außendienst wird in Zukunft ganz einfach nicht mehr gebraucht.**

Der klassische Außendienstmitarbeiter ist für die Einkaufsabteilung vieler Kunden keine anerkannte Informationsquelle mehr. Durch die Digitalisierung verändert sich die Kommunikation des BtoB-Einkaufs und den Einkaufsabteilungen mit den Anbietern gravierend. Die Gewinnung von Neukunden können Außendienstler gar nicht mehr gewährleisten, da der Einkauf in Zukunft nur noch über digitale Kanäle erreichbar ist. Die nähere Erläuterung bekommen Sie auf meiner **WebSite**: „Das Hauptproblem Nummer 2“

**3. Die Qualität und die Skills der Vertriebsmitarbeiter heute werden den Anforderungen des Einkaufs nicht mehr gerecht.**

99 Prozent der Verkäufer, die man am Personalmarkt finden kann, haben bezogen auf ihr eigenes Leistungsvermögen eine verschobene Wahrnehmung. Sie technisch viel zu schlecht aufgestellt. Wenn ein Termin vor Ort notwendig sein sollte, stellen Einkäufer ganz andere Anforderungen an die beratenden Verkäufer: Sie benötigen Top-Spezialisten, keine Verkäufertypen. Die Konsequenz daraus: Investieren Sie in Exzellenz, nicht in Verkäufer. Die nähere Erläuterung bekommen auf meiner **WebSite**: „Das Hauptproblem Nummer 3“.

# Hauptproblem Nummer 1: Die Wahrscheinlichkeit jemanden zu finden, der den gewünschten Vorstellungen entspricht, ist sehr, sehr gering, wenn nicht sogar unmöglich.

Mit Sicherheit findet man in der Anzeige folgende Marker:

* akquisestark
* Neukunden gewinnen
* fachlich beraten
* Stammkunden betreuen

Und natürlich all das auf höchstem Niveau.  
  
Wenn Sie eine solche Perle finden, kann ich nur sagen: Herzlichen Glückwunsch!

Die Realität sieht allerdings ganz anders aus. Diese „Perlen“ gibt es am freien Markt üblicher Weise nicht. Wer das alles kann, ist zu höherem berufen. Der kommt nicht als normaler Außendienstmitarbeiter.

Wenn Sie den Einstellungsprozess tatsächlich bis zum Ende durchziehen, also wirklich viele Bewerbungsunterlagen sichten, viele Bewerbungsgespräche führen, mit der Hoffnung, dann wirklich den Besten der Besten einzustellen, dann kann schon mal eines festgehalten werden: Ein solcher Einstellungsprozess wird sehr, sehr teuer.  
  
Doch irgendwann wird man müde, nach dem Besten der Besten zu suchen und trotz aller Mühen ihn nicht zu finden. Das zeigt die Erfahrung. Denn mit höchster Wahrscheinlichkeit, geht einem die Person die beides kann, konsequente Neukunden-Akquise und inhaltlich hochkompetente Betreuung bzw. Beratung, nicht ins Netz.

… und der Kompromisskandidat bringt weder den gewünschten Umsatz noch den erwartenden „Return on Invest“.

Und eines noch: falls die Vertriebserfolge skaliert werden sollten, so ist der Einstellungsprozess einerseits so aufwändig und andererseits ist das Problem des Außendienstes als Flaschenhals dadurch nicht gelöst.

Die schlechte Nachricht:

Wenn Sie einen Außendienstmitarbeiter anstellen verbrennen Sie definitiv Geld.  
  
Die gute Nachricht:

Es gibt Vertriebsorganisationen im B2B, die erfolgreich ohne klassischen Außendienst agieren.

Wie kann das gehen? Weshalb und wie funktionieren erfolgreiche Vertriebsorganisationen auch komplett ohne Außendienstmitarbeiter? Und … weshalb funktioniert der herkömmliche Außendienst im B2B zukünftig so nicht mehr?  
  
Antworten darauf findet man, wenn man sich eingehender mit den Entwicklungen im B2B-Einkauf befasst.

# Hauptproblem Nummer 2: Der Verkäufer im Außendienst wird in Zukunft ganz einfach nicht mehr gebraucht.

## Grund Nummer 1: Die Kommunikation des B2B Einkaufs mit Anbietern verändert sich gravierend.

Heute funktioniert die Neukundenakquise komplett anders als noch vor fünf Jahren – vor allem, weil Einkäufer auf andere Art und Weise mit Unternehmen kommunizieren. Laut einer Studie von Forrester, einem Marktforschungsinstitut aus den USA, werden in den USA in den kommenden Jahren über eine Million Verkäufer im B2B ihren Job verlieren. Was sind die Gründe hierfür?  
  
Weil die B2B-Verkäufer vom Einkäufer nicht mehr gebraucht werden, weil sich das Verhalten der B2B-Einkäufer gravierend verändert. So lautet ein Studienergebnis: Über 70 Prozent aller B2B-Einkäufer wollen sich nur noch online informieren. Hinzu kommt, dass fast die Hälfte aller Einkäufer im B2B unter 35 Jahre alt ist. Diese Alterskategorie ist es gewohnt, schnell und bequem online einzukaufen. Sie verwenden Google oder andere Plattformen, um sich zu informieren. Tendenz: absolut steigend.  
  
Ein weiteres Studienergebnis der gleichen Studie: 74 Prozent aller befragten B2B-Einkäufer gaben an, dass die Beschaffung über das Internet bequemer und einfacher ist als der Kommunikationsweg über den Außendienstmitarbeiter ihres Lieferanten. Nicht günstiger, nicht schneller: einfach nur bequemer.  
  
Stellen wir uns folgendes Szenario vor: die Investition in den Außendienstmitarbeiter ist erfolgt und dieser Außendienstmitarbeiter geht zum Kunden. Der Wettbewerber hat den Auftrag aber schon längst online abgewickelt, weil dieser in die Digitalisierung investiert hat und zum Beispiel sein Online-Auftritt viel besser ist. Noch eine Studie: Roland Berger und Google haben bei einer Umfrage unter 3.000 deutschen Einkäufern herausgefunden: 57 Prozent der normalen B2B-Kaufprozesse werden bereits online abgeschlossen. Und weshalb? Weil die relevanten Daten online in digitaler Form für die Informationsweitergabe zur Verfügung standen. Das heißt: Bei 57 Prozent der Unternehmen, die noch voll auf den Außendienst setzten, wird überhaupt nicht erst angefragt, da deren Produkte für den Einkäufer unsichtbar waren als ob sie überhaupt nicht existierten. Der Kauf fand ohne einen persönlichen Kontakt des Einkäufers mit dem Verkäufer statt.

Ja, es schmerzt:

**Verkäufer werden nicht mehr als anerkannte / relevante Informationsquelle wahrgenommen!**

## Grund Nummer 2: Die Gewinnung von Neukunden können Außendienstmitarbeiter gar nicht mehr gewährleisten.

Wie sieht es aus mit dem Wunsch, **neue Kunden** gewinnen zu wollen?

Beleuchten wir das Thema Akquise von Neukunden, also den Wunsch, dass der neu eingestellte Außendienstmitarbeiter aktiv auf potenzielle Kunden zugeht. Dabei habe ich festgestellt, dass es ein absolutes Wunschdenken ist, dass Außendienstmitarbeiter erfolgreiche Neukundenakquise betreiben: Von hunderten Außendienstverkäufern, die ich über die Jahre kennenlernen durfte, war nicht mal ein Prozent in diesem Prozessabschnitt stark. Kaltbesuche, Kaltakquise und kalte Telefonate macht heute keiner mehr gerne. Vielleicht zu Beginn einer neuen Arbeitswoche oder während einer motivierten Anfangsphase im neuen Unternehmen. Aber niemals konsequent und diszipliniert. Und schon überhaupt nicht dauerhaft. Doch das wäre nötig, um erfolgreich Neukunden zu akquirieren. Der neue Mitarbeiter wird dem Reflex des Stammkundenbesuchs sehr schnell nachgeben, so meine Prognose. Denn das ist weniger schmerzhaft. Doch dann findet keine Neukunden-Akquise statt. **Wenn überhaupt** bräuchte man nur **reine Akquisiteure**! Aber die gibt es noch weniger! Viele Außendienstler heute sind sich viel zu schade dafür.  
  
Zu dieser Erkenntnis zu gelangen, kann einen Unternehmer viel Geld kosten. Viele wollen es nicht wahrhaben, wo es doch ein allgemeingültiges Phänomen ist. Diejenigen, die dennoch investieren und es auf diesem Weg probieren, erleben Fehleinstellungen noch und nöcher. Im Einstellungsgespräch herrscht noch totale Übereinkunft zwischen dem Bewerber und dem Unternehmen: „Logisch, Neukunden braucht jeder. Auch ich als Verkäufer. Deswegen werde ich natürlich Neukunden akquirieren.“ Treffer. Eingestellt. Und? Nichts passiert. Im Einstellungsgespräch heißt es zwar, sie würden es machen, doch genau dies machen sie gerade NICHT. Sie fahren lieber zum „Kaffeeplausch“ zu Stammkunden.  
  
Aber vielleicht zur Ehrenrettung – und eine Anregung zum Umdenkungsprozess bei Unternehmern und Vertriebsverantwortlichen: Selbst wenn Sie einen finden sollten, der in der Akquise stark ist, haben Sie heute im Gegensatz zu früher folgendes Problem: Kaltakquise ist fast tot. Mindestens aber ist sie äußerst kompliziert geworden. Kein Einkäufer wird gerne angerufen. Er informiert sich eben lieber online und digital. Siehe oben: Über 70 Prozent aller B2B-Einkäufer wollen sich nur noch online informieren.  
  
Dann bleibt eben doch nur der „Kaffee-Termin“ vor Ort.

# Hauptproblem Nummer 3: Die Qualität und die Skills der Vertriebsmitarbeiter heute.

Hier noch einmal das Ergebnis aus der Forrester-Studie zur Erinnerung, dass in den USA in den kommenden Jahren über eine Million Verkäufer im B2B ihren Job verlieren werden. Für die gleiche Studie wurde den B2B-Einkäufer die Frage gestellt: „Wenn Sie Ihre persönlichen Termine betrachten, die Sie zuletzt mit einem Außendienstmitarbeiter bei Ihnen vor Ort hatten: Auf wessen Initiative kamen diese Termine zustande?“  
Ergebnis: Über 80 Prozent kamen auf Initiative durch den Verkäufer zustande und nur 20 Prozent auf Initiative durch den Einkäufer. Also nur 20 Prozent auf eine Anforderung durch den Einkäufer beim Unternehmen nach dem Motto: „Wir benötigen Beratung vor Ort.“ Das muss man sich mal vor Augen führen: Über 80 Prozent der Termine werden nicht vom Einkäufer angefordert.  
  
Der Verkäufer hat den Termin verkauft.  
  
Aber warum macht er das, was motiviert ihn dazu? Damit er dem Chef Termine nachweisen kann. Die Problematik dabei ist, dass der Einkäufer in einer solchen Terminsituation kein Interesse am Inhalt hat; dass der Verkäufer den Termin nur aus dem Grund des Nachweises zur Aktion angestrebt hat – reiner Aktionismus. Macht es Sinn, jemanden etwas zu präsentieren, woran er just in dieser Situation kein Interesse hat? Wer hat etwas davon, der Einkäufer, das Unternehmen des Außendienstmitarbeiters?

Dazu ein Beispiel und eine interessante Erfahrungen aus einer Einkaufssituation, die einem sicher bekannt vorkommen wird. Hintergrund: eine B2B-Einkaufsabteilung benötigt Waren von mehreren Millionen Euro pro Jahr, grundsätzlicher Bedarf an Kommunikation mit Lieferanten ist demnach vorhanden. Doch jedes Mal, wenn ein Verkäufer die Einkäufer des Unternehmens besucht, stellt sich die Frage: „Was macht der da?“ Fragt man den Einkäufer: „Hast du den Außendienstmitarbeiter eingeladen?“ bekommt man durchaus zur Antwort: „Nein, er war gerade in unserer Gegend. Er hat einen neuen Prospekt vorbeigebracht. Die Daten gibt es aber auch online.“ Es ist unglaublich, aber der verwendete Satz in der Termin-Anbahnung lautet: „Ich bin in Ihrer Gegend.“ Kennt man diesen Satz? Ich leider schon. Seit Jahrzehnten das liebste Argument der Verkäufer, um Termine zu machen. Nur dieser Satz kostet einen Unternehmer unglaublich viel Kapital ohne Chance auf Return on Invest.  
  
Dazu kommt noch, dass sehr, sehr viele der Verkäufer, die auf die Kundschaft losgelassen werden, ein Wahrnehmungsproblem mit ihren eigenen Verkäuferfertigkeiten haben. Kürzlich habe ich einen Vertriebsmitarbeiter Messe belauscht. O-Ton des Verkäufers: „Wenn Sie noch mehr wissen wollen: Das können Sie auch alles im Internet nachlesen und unsere Technikabteilung hilft Ihnen immer gerne weiter.“ Glaubt der Verkäufer tatsächlich, dass dieser Satz beim Interessenten ankommt? Denkt er wirklich, er wird als kompetent wahrgenommen? Was müsste der Geschäftsführer oder Vertriebsleiter des Unternehmens, für das der Außendienstmitarbeiter tätig ist, denken, wenn sie das wüssten? Wozu braucht man einen Mitarbeiter im Vertrieb überhaupt? Etwa für den Satz: „Schauen Sie auf unsere Homepage, dort finden Sie alles!“   
  
Erneut zur Erinnerung, weil es so unglaublich ist: 80 Prozent der Besuche bei Einkäufern sind verkaufte Termine und nur bei 20 Prozent geht tatsächlich mal die Initiative vom Einkäufer aus.

**Noch ein interessantes Ergebnis aus der Studie von Forrester:**

Warum braucht in 20 Prozent der Fälle der Einkäufer dann doch jemanden vor Ort? Weil die Daten oder die Infos, die er sucht, nicht online sind, teilweise auch nicht online sein können. Meistens handelt es sich bei so einem Informationsbedarf um eine ganz spezifische Produktanforderung für das Unternehmen des Einkäufers. Schlagworte hierfür können sein: Neuentwicklungen, Wertschöpfungen in der Lieferkette, also komplexere Anforderungen, die über den Standard hinausgehen. Da braucht der Einkäufer echte fachmännische Beratung.  
  
Der Report stellt weiter die Frage „Stimmte dann die Performance?“ Mit erschreckendem Ergebnis: Die Einkäufer waren nur bei 30 Prozent der Termine von der Kompetenz des Verkäufers überzeugt. Nur 30 Prozent! 100 Prozent denken aber mit Sicherheit, sie hätten das nötige Know-how. Es klingt unglaublich, aber wenn man jetzt die 20 Prozent mit den 30 Prozent bereinigt, dann sind unterm Strich nur sechs Prozent aller Außendienst-Termine zielorientiert für die Unternehmen.  
  
Die Einkäufer waren nur bei 30% der Termine von der Kompetenz des Verkäufers überzeugt. Nur 30%, aber ich bin mir sicher, dass alle meinen, sie würden richtig handeln. Das ist das Ergebnis von Investition in Ausbildung, Training, Schulung, welche die Unternehmen tätigen.

Führt man sich all diese Punkte vor Augen, muss man sich schon fragen, wohin der Weg in der Zukunft führt.

# Die Chance im Umdenken

Nehmen wir einfach die nackten Zahlen aus den Studien: man braucht nur 20 Prozent der aktuellen Vertriebskapazität für den Außendienst. Die restlichen 80 Prozent werden frei.  
Diese können für neue Projekte eingesetzt werden, wie z. B. besserer Service für Kunden im Innendienst, oder bezahlter Kundendienst vor Ort, oder Verbesserung der Logistik und Serviceleistungen. Oder man nutzt die Chance, um Einsparungen zu realisieren oder für sonstige Investitionen in das Wachstum in alternative Vertriebsstrukturen, in denen eine Skalierung erreicht werden kann.

Ein riesiger Aufwand bei der Personalbeschaffung von neuen Außendienstmitarbeitern bleibt in der Kasse: denn die „Eier legende Wollmilchsau“ gibt es nicht, also findet man sie auch nicht. Man findet keine in der Akquise starke Person. Keinen der viel Reisezeit investiert. Diese Perlen finden nicht einmal die großen Beratungsunternehmen. Selbst Roland Berger, Price Waterhouse usw. tun sich wahnsinnig schwer und zahlen mindestens sechs stellige Jahresgehälter zum Einstieg. Man wird niemanden mehr finden, der mehr arbeitet als 40 Stunden pro Woche für seinen und den Erfolg des Unternehmens arbeitet, der seine Reisezeit nicht als Arbeitszeit sieht und der sich permanent eigenmotiviert weiterbildet. Legen wir diese Hoffnung doch ad Acta!

**ABER:**

Das Unternehmen spart

* Gehalt
* PKW-Kosten
* Reisekosten und
* vor allem sehr hohen Controlling-Aufwand, denn niemand ist schwerer zu kontrollieren als Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst.

Fragen Sie mal erfolgreiche Tech-Companys, wieviel Außendienst-Verkäufer die haben. Der Skoda- und Passat-Fahrer gehört der Vergangenheit an.

# Wenn mehr Umsatz, dann …

**… über Online Marketing und digital begleitete Vertriebsprozesse.**

Die Stichworte

* Abbilden der Vertriebsprozesse entlang der Customer-Journey
* Leads gewinnen über Online-Anfragen
* Leads qualifizieren über Robotberatung (Botchat)– bei Bedarf Übergabe an
* Qualifizierten Mitarbeiter (verfügt über notwendige Skills und ist on time verfügbar)
* Mitarbeiter wird durch KI (Künstliche Intelligenz unterstützt – erhält durch KI Vorgehenshinweise – bei Abweichen lernt KI automatisch – gleichzeitig unterstützt eine Knowledge-Datenbank)
* Bei sehr spezifischen Fragen, wird Mitarbeiter für den Besuch vor Ort eingesetzt
* Kunden werden in Customer-Communitys eingeladen (durch Unternehmen moderiert)