

Talentmanagement im Vertrieb: Der Außendienst altert, der Nachwuchs fehlt...

Der Vertrieb steht unter Druck: Krisen, Unsicherheit und ein alternder Außendienst treffen auf fehlenden Nachwuchs. Der Beitrag zeigt, warum Unternehmen jetzt Klarheit, Wissenstransfer und systematisches Talentmanagement brauchen – statt sich weiter auf Bauchgefühl zu verlassen.



Gerade junge Leute wissen Offenheit und Klarheit zu schätzen. Und sie verdienen ebenso wie Ihr Unternehmen ein wirksames Talentmanagement, das sie ins Handeln kommen lässt.© NDABCREATIVITY/stock.adobe.com

Vertrieb wird nicht einfacher: Während multiple Krisen den Druck von außen erhöhen, bedroht der demographische Wandel Vertriebsorganisationen gleichzeitig von innen: Immer mehr erfahrene Außendienstkräfte.

Von Elefanten und jungen Talenten im Vertrieb

Während der Außendienst altert, fehlt der Nachwuchs. Ein doppeltes Problem, das viele Vertriebsorganisationen derzeit haben, wie eine Umfrage des RAISCH Instituts vom Sommer 2025 zeigt. Klarheit und systematisches Talentmanagement sind notwendiger denn je.

Kennen Sie den Elefanten im Raum?

Das im Hintergrund über allem schwebende Thema, das jeden berührt, das aber keiner anspricht? Weil man meint, verschweigen mache den Elefanten kleiner. Weil man sich lieber um die einfacher erscheinenden Probleme des Alltags kümmert. Weil man nicht weiß, wie man das übergeordnete Thema in den Griff bekommen könnte ...

Unser allgegenwärtiger Elefant ist die tiefgreifende Verunsicherung der Menschen angesichts der großen Veränderungen unserer Zeit. Wir manövrieren uns aktuell durch eine komplexe Situation aus vielfältigsten Krisen –

- innenpolitisch
- geopolitisch
- wirtschaftlich
- gesellschaftlich

Und wir leben, wie ein Journalist unlängst formuliert hat, in einer außergewöhnlich durchgeknallten Zeit – wahrscheinlich nicht zuletzt, weil den Menschen die Leitplanken fehlen, die in ruhigeren Zeiten verlässliche Grenzen setzen.

Dies alles im Arbeitsumfeld außen vor zu lassen, hieße zu ignorieren, was die Menschen – und uns selbst – umtreibt. Das wird der Situation nicht gerecht. Und es kann auf Dauer nicht funktionieren. Denn Vertriebsarbeit braucht

- Vertrauen
- Beziehungspflege
- Glaubwürdigkeit und
- Überzeugungskraft

All das kann nur gedeihen, wenn wir die psychischen Belastungen unserer Zeit nicht ignorieren, sondern täglich den Versuch unternehmen, konstruktiv mit ihnen umzugehen. Denn im Vertrieb ist psychische Stabilität kein Wellness-Thema, sondern die Grundlage für Verlässlichkeit, Fokus, Kundenbeziehung und Abschlussstärke.

Im Übrigen, so gibt der Wirtschaftspsychologe Prof. Dr. Dr. Oliver Hoffmann zu bedenken, sei psychische Gesundheit längst die Basis moderner Leistungsfähigkeit.

Deren entscheidende Merkmale sind laut Hoffmann Lernfähigkeit, Selbststeuerung, Frustrationstoleranz, Kooperation und kreative Problemlösung. Diese Basis zu festigen, sei heute eine zentrale Herausforderung für Unternehmen.

Demographischer Wandel als zusätzliche Herausforderung

Ausgerechnet in dieser rundum instabilen Phase kämpfen Vertriebsorganisationen mit einer zusätzlichen Herausforderung: dem demographischen Wandel. Viele gestandene Außendienst-mitarbeiter nähern sich ihrer Altersgrenze und gehen in Ruhestand, während der Nachwuchs eher dünn gesät ist.

Dabei liegt das Problem nicht nur darin, neue Vertriebskolleginnen und -kollegen zu finden, die einen guten Job machen und sich zu echten Vertriebsprofis entwickeln können. Es geht auch um den Verlust von Kompetenzen.

Wenn erfahrene Außendienst-Kollegen gehen, nehmen sie meist nicht nur Produktwissen mit, sondern

- implizites Wissen
- Kundenlogik
- Bauchgefühl mit Substanz

- unternehmenspolitische Landkarten im Buying Center

Eine Organisation, die dieses Wissen und die damit verbundenen Kompetenzen erhalten will, muss die Menschen so einbinden, dass sie sich im Team wohl fühlen.

»Denn der Transfer von Wissen geschieht nicht automatisch, er hängt vielmehr stark vom individuellen Leistungswillen ab, von Beziehung, Kontext und Struktur. Wo Leistungsdruck und Konkurrenzdenken den alltäglichen Umgang dominieren, funktioniert das leider nicht.«

Was uns direkt zu den Voraussetzungen führt, die junge Talente heute typischerweise brauchen, damit sie bleiben, lernen und etwas leisten. Diese Voraussetzungen sind in zahlreichen Studien bemerkenswert konsistent:

- Entwicklung
- Sinn
- mentale Gesundheit
- klare Perspektiven

Wer diese Erwartungen ignoriert, verliert. **Nicht zu vergessen:** Die Menschen wollen ernst genommen werden. Dazu gehört heute auch, den eingangs erwähnten Elefanten im Raum zu benennen und konstruktiv in die Vertriebsarbeit einzubeziehen.

Junge Menschen bleiben, wenn sie wachsen, gesehen werden und Selbstwirksamkeit erleben. Sie gehen, wenn sie nur funktionieren sollen.

»Im Übrigen gilt nicht nur für den Nachwuchs: Ein Unternehmen ist attraktiv, wenn es sichtbar macht, wie Menschen sich verbessern können – fachlich, menschlich, gesundheitlich.«

Talentmanagement systematisieren

Wer in diesen Zeiten ein jüngeres Vertriebsteam aufbauen muss, steht vor einer komplexen Aufgabe, die im besten Falle relativ schnell und mit möglichst wenig „Fehlschüssen“ zu den gewünschten Ergebnissen führen sollte.

Um dies zu leisten, ist ein systematisches Talentmanagement erforderlich. Denn damit lassen sich vier wesentliche Dinge miteinander verbinden:

1. **Identifizierung:** Die Talente von Mitarbeitenden systematisch erkennen.
2. **Passung:** Die richtigen Menschen mit den richtigen Aufgaben betrauen.
3. **Entwicklung:** Die einzelnen Mitarbeiter wie das Team auf klare Ziele hin entwickeln.
4. **Bindung:** Wo Passung und Entwicklung stimmen, entsteht Bindung.

Systematisches Talentmanagement beginnt damit, dass im Unternehmen klare Rollen mit Kompetenzmodellen und Entwicklungsstufen und eine dazugehörige Messlogik definiert werden. Eine frühzeitige Nachfolgeplanung für Schlüsselrollen gehört ebenfalls dazu.

Für Führungskräfte besteht die Aufgabe vor allem darin, die in den Nachwuchstalenten schlummernden Potenziale zu erkennen – nicht daran, wer sich am lautesten in Szene setzt, sondern wer die stärkste Wirkung im Kundenkontakt erzielt.

Daran anknüpfend gilt es mit den jeweiligen Mitarbeitenden Entwicklungspläne aufzustellen, die möglichst eng mit der Praxis verknüpft sind – mit Trainings on the Job, Feedback-Gesprächen und Transfercoaching-Einheiten.

Das Ziel ist nicht Smalltalk, sondern Lernen und Klarheit – was war gut, was verbessern wir, was ist der nächste Schritt? Probieren Sie ´s aus, Sie werden sehen – es funktioniert.

»Es gibt übrigens Sofortmaßnahmen, die Erstaunliches bewirken können.

Dazu gehören Mentoring-Tandems: Ein erfahrener Mitarbeiter und ein Nachwuchstalent bearbeiten pro Monat gemeinsam einen Kundenfall, mit einem Besuch und sofortiger strukturierter Nachbesprechung.«

Transparenz, Klarheit, Agilität

Wir alle kennen das Phänomen, wenn uns zum Beispiel ein Arzt genau erklärt, welche Medikamente und welche Maßnahmen welchem Zweck dienen. Wir fassen Vertrauen, weil wir verstehen, was weshalb geschieht.

Genau diesen Effekt erzielen Sie, wenn Sie systematisch vorgehen und die Hintergründe kommunizieren. Ihre Mitarbeitenden, und ganz besonders die jüngeren, wissen diese Transparenz zu schätzen. Sie verstehen, wie ihre Entwicklung geplant ist, können ihre Fortschritte gezielt beobachten und sehen, dass ihre Performance fair bewertet wird.

Die Märkte ändern sich derzeit schneller als Ihre Stellenbeschreibungen. Modernes Talentmanagement muss entsprechend agil sein.

»Umschulungen und Rollenwechsel sind nicht mehr die Ausnahme, sondern gehören ebenso selbstverständlich dazu wie die Bereitschaft der Team-Mitglieder, sich auf Neues einzulassen, und ihre Fähigkeit zu lernen. Auch das muss offen kommuniziert werden.«

Talente und Potenziale erkennen

Wie aber erkennen Führungskräfte, wer für welche Rolle, Weiterbildung oder Umschulung wirklich geeignet ist und welche Maßnahmen im individuellen Fall die richtigen sind? Das ist schließlich ein wesentlicher Faktor für Erfolg.

Wer die Antwort nicht dem Zufall oder seinem Bauchgefühl überlassen will, kommt um den professionellen Einsatz von Diagnosetools, individuellen Standortbestimmungen und daran ausgerichteten Entwicklungsprogrammen nicht herum.

1. **Diagnosetools** schaffen Klarheit und Vergleichbarkeit. Sie helfen, Persönlichkeitsmerkmale sprachlich zu fassen und verhindern, dass Talentmanagement an Sympathie-Entscheidungen hängt.

2. **Individuelle Standortbestimmungen** machen Denk- und Verhaltensmuster, Motivation und Energie sichtbar und sorgen dafür, dass Entwicklungsentscheidungen fundierter werden.
3. **Entwicklungsschritte** sind nicht selten auch eine Frage des richtigen Timings. Manchmal ist das Ziel richtig, aber der Zeitpunkt falsch. Standortbestimmungen helfen, das Timing richtig zu setzen.

Was leisten Diagnosetools im Talentmanagement?

Gute Diagnosetools schaffen Klarheit über

- Verhalten
- Motive
- Kompetenzen
- Belastung
- Belastbarkeit und
- den richtigen Zeitpunkt

Diese Faktoren zusammen ergeben ein realistisches Bild, welche Rolle und welcher Entwicklungspfad zur jeweiligen Mitarbeiterin, zum jeweiligen Mitarbeiter passen.

Grundsätzlich gilt: Gute Diagnostik

- ist eingebettet in das Arbeitsumfeld.
- geschieht auf freiwilliger Basis.
- wird sauber kommuniziert.
- folgt einem klaren Nutzungsansatz.
- ist transparent.
- beachtet den Datenschutz.
- funktioniert ohne jegliche Stigmatisierung.

Wichtig: Diagnostik, die nicht in gezieltes Coaching und Training on the Job mündet, bleibt wirkungslos. Und: Führungskräfte sollten die Ergebnisse der Diagnostik ausdrücklich nur für Entwicklungsdialoge nutzen, nicht als Beurteilung.

Für die Mitarbeitenden hat ein offener Umgang mit Diagnose-Tools in der Regel einen Entlastungs-Effekt – plötzlich dürfen persönliche Dinge, die üblicherweise nicht zur Sprache kommen, benannt werden. Und wenn die Ergebnisse gut in Handeln übersetzt werden, bekommen sie einen klaren Blick für ihre Perspektiven und ihren weiteren Entwicklungspfad.

Folgender Ablauf hat sich beim Einsatz von Diagnose-Tools bewährt

1. Ziel klären
2. Rolle klären
3. Tool anwenden

4. Auswertungsgespräch
5. Entwicklungsplan konkretisieren
6. Transfercoachings
7. Regelmäßige Feedbackgespräche
8. Gemeinsames Review nach ca. 8 bis 12 Wochen

Der Effekt guter Diagnosetools

- Sie objektivieren die Beurteilung und Einschätzung von Mitarbeitenden
- Sie verbessern und beschleunigen das Matching von Persönlichkeit und Aufgabe
- Sie können die Entwicklungspfade Ihrer Mitarbeiter genauer und treffsicherer skizzieren und die Coachings wesentlich präziser gestalten
- Außerdem lassen sich die Funktionen/Rollen wie Jäger, Berater, Key Account, Proaktiver Inside Sales, Customer Success besser an der Typologie des jeweiligen Mitarbeiters ausrichten.
- Im Übrigen machen Diagnose-Tools und Standortbestimmungen Entwicklung messbar und beugen Über- wie Unterbelastung vor, was wiederum auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit einzahlt.

Hinzu kommt: Die Mitarbeitenden lernen sich selbst besser einzuschätzen und können ihre Selbststeuerung verbessern – und wenn die Kriterien transparent werden, erleben sie ihre eigene Entwicklung und die ihrer Kolleginnen und Kollegen als fairer.

Unterm Strich reduzieren Sie Fehlbesetzungen, die Umsatz kosten und sich negativ auf Unternehmenskultur und Mitarbeitergesundheit auswirken.

Fazit der Expertin

Wer seine Teams erfolgreich durch diese Zeiten führen will, darf den Elefanten im Raum nicht ignorieren. Vielmehr gilt es, die multiplen Krisen zu thematisieren und wo immer möglich in adäquates, konstruktives Handeln zu übersetzen.

Gerade junge Leute wissen solche Offenheit und Klarheit zu schätzen. Und sie verdienen ebenso wie Ihr Unternehmen ein wirksames Talentmanagement, das auf objektiven Kriterien basiert.

Das berühmte Bauchgefühl allein reicht nicht aus, wenn es darum geht, die richtigen Aufgaben mit den richtigen Menschen zusammenzubringen und schnell ein schlagkräftiges Vertriebsteam aufzubauen.



Ihre [Anne-Rose Raisch](#), Geschäftsführerin RAISCH-Institut