WHITE PAPER

Warum Verkäufer wechseln

Ergebnisse aus 148 Interviews und was Geschäftsführer und Vertriebsleiter daraus ableiten können.

SCHLOTTER HR
SCIENCE-BASED HEADHUNTING

LORENZ SCHLOTTER

Die sechs wichtigsten Ergebnisse

In 148 Interviews hat Schlotter HR ausgewertet, warum Verkäufer ihren Arbeitgeber wechseln wollen. Maßgeblich war jeweils der Grund, der im Gespräch im Vordergrund stand.

1 **Das Gehalt war nur in jedem zehnten Interview der Hauptgrund.** In knapp der Hälfte dieser Fälle ging es um die Regeln der Provision. Seite 03

2 **Der häufigste Grund ist ein fehlender nächster Schritt.** Weniger als die Hälfte meint damit eine Beförderung. Seite 04

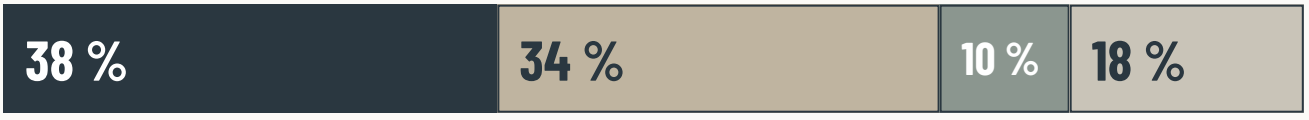
3 **Verkäufer wollen wechseln, wenn ihnen zu wenig Zeit für den Vertrieb bleibt.** Administration, interne Meetings und Abstimmungen halten sie davon ab, Umsatz zu machen. Seite 04

4 **Der häufigste konkrete Auslöser ist eine Veränderung im Unternehmen.** Dazu gehören Übernahmen, ein neuer Geschäftsführer, Umstrukturierungen und Eingriffe in Gebiet oder Vergütung. Seite 05

5 **Auch private Veränderungen lösen einen Wechsel aus.** Ein Kind, eine Heirat, ein Umzug oder ein Hausbau verändern, was ein Verkäufer von seiner Stelle braucht. Seite 06

6 **Nicht eingehaltene Zusagen stammen häufig schon aus der Einstellung.** Das betrifft Rolle, Gebiet, Reiseanteil und Vergütung. Seite 07

HAUPTGRUND FÜR DEN WECHSEL



Fehlende Entwicklung
Kein nächster Schritt 26 %, zu wenig Vertriebsarbeit oder unpassende Rolle 12 %

Probleme im Unternehmen
Lage des Unternehmens 14 %, nicht eingehaltene Zusagen 6 %, Gebiet 5 %, Druck und Klima 5 %, Vorgesetzter 3 %, Arbeitsmittel 1 %

Gehalt
Höhe des Gehalts und Regeln der Provision

Außerhalb des Unternehmens
Wunsch nach anderer Branche, Familie und Privates, Produkt und Markt, Sicherheit

Hauptgrund je Interview, Basis 148 Interviews, gerundet.

ERGEBNIS 1

Das Gehalt ist selten der Hauptgrund

Einem externen Personalberater sagen Verkäufer offener als ihrem Chef, was sie verdienen wollen. Trotzdem war das Gehalt nur in jedem zehnten Interview der Hauptgrund. Wenn es um Geld geht, dann meist um eines von zwei Themen:

THEMA 1

Die Regeln der Provision

Die Provision ist gedeckelt, wurde gekürzt oder nachträglich geändert, oder die Ziele sind nicht erreichbar.

> „Am Ende des Monats ist es egal, ob du die extra Meile gemacht hast oder nicht."

THEMA 2

Die Höhe des Gehalts

Das Fixum ist zu niedrig oder das Gehalt ist über Jahre nicht mitgewachsen.

> Möchte wechseln und die Inflation ausgleichen. (Gesprächsnotiz)

Was das für ein Gegenangebot bedeutet: Mehr Gehalt beseitigt in den meisten Fällen nicht den eigentlichen Wechselgrund. Wer wegen fehlender Entwicklung oder einer nicht eingehaltenen Zusage gehen will, hat diesen Grund auch nach einer Gehaltserhöhung noch.

WAS SIE TUN KÖNNEN

1. Ändern Sie Vergütungsmodelle nicht rückwirkend und kündigen Sie Änderungen rechtzeitig an.
2. Überprüfen Sie Deckelungen. Ein Außendienstler hatte sein Ziel im Oktober erreicht und danach keinen Anreiz mehr, weiter zu verkaufen.
3. Setzen Sie Ziele, die erreichbar sind. Mehrere Verkäufer nannten eine Variable, die sie praktisch nicht erreichen konnten.
4. Vergleichen Sie das Fixum regelmäßig mit dem Markt.

ERGEBNIS 2 UND 3

Der häufigste Grund ist ein fehlender nächster Schritt

Der Satz „Ich möchte mich weiterentwickeln“ fällt in sehr vielen Interviews. Oft ist er zunächst eine Floskel, weil Bewerber ungern schlecht über ihren Arbeitgeber sprechen. Erst auf Nachfrage wird klar, was konkret fehlt. Beispiele aus den Gesprächsnotizen:

KEIN NÄCHSTER SCHRITT

- Er wollte die Vertriebsleitung übernehmen. Dann wurden drei Verkaufsleiter eingestellt.
- Er sollte ein eigenes Team aufbauen. Dann wurden die Pläne gestrichen.
- Sie ist seit einem Jahr unterfordert und hat das auch angesprochen.

ZU WENIG ZEIT FÜR DEN VERTRIEB

- Er muss alle drei Wochen zum Firmensitz. Das kostet sechs Tage im Monat.
- Sechs Excel-Listen und zwei Meetings pro Woche mit der Geschäftsführung.
- Er macht viel Administration und sehnt sich nach Vertrieb.

Weniger als die Hälfte meint mit Entwicklung eine Beförderung. Die anderen möchten etwas aufbauen und mitgestalten oder wünschen sich einen klaren Entwicklungsweg. Einige dieser Verkäufer sind mit ihrem Arbeitgeber nicht unzufrieden. In den Notizen steht dann zum Beispiel „kein Wechseldruck“. Für ein passendes Angebot sind sie trotzdem offen.

> Sucht nicht aktiv, aber Aufstieg ist immer interessant. (Gesprächsnotiz)

Zu wenig Zeit für den Vertrieb: Andere Verkäufer wollen wechseln, weil Administration, interne Meetings und Abstimmungen sie davon abhalten, Umsatz zu machen.

WAS SIE TUN KÖNNEN

1. Beantworten Sie für jeden Leistungsträger die Frage: Was soll er in zwei Jahren aufgebaut haben, das er heute nicht hat?
2. Fragen Sie auch zufriedene Mitarbeiter regelmäßig, was sie als Nächstes erreichen wollen.
3. Sagen Sie Mitarbeitern, die aufsteigen möchten, ehrlich, ob und wann das möglich ist.
4. Prüfen Sie, wie viel Arbeitszeit Ihre Verkäufer tatsächlich mit Kunden verbringen und welche Aufgaben Sie ihnen abnehmen können.

ERGEBNIS 4

Nach Veränderungen im Unternehmen steigt die Wechselbereitschaft

Rund ein Drittel der Verkäufer nannte als Hauptgrund ein Problem im Unternehmen. Am häufigsten ging dem eine konkrete Veränderung voraus: eine Übernahme, ein neuer Geschäftsführer, eine Umstrukturierung oder ein Eingriff in Gebiet oder Vergütung.

BEISPIELE AUS DEN GESPRÄCHSNOTIZEN

- Seit zwei Jahren gibt es einen neuen Geschäftsführer. 70 Prozent des Außendienstes sind seitdem gegangen.
- Die Firma wurde von einem ausländischen Konzern gekauft.
- Das Gebiet wurde ohne Rücksprache geändert. Seitdem fällt jede Woche eine Übernachtung an.
- Die Provision wurde plötzlich nur noch einmal im Jahr ausgezahlt.
- Bei der Umstrukturierung wurden dem Key Accounter Kunden weggenommen.

> Eigentlich zufrieden, aber die Firma wurde gekauft. (Gesprächsnotiz)

WAS SIE TUN KÖNNEN

1. Sprechen Sie in den ersten zwei Wochen nach einer solchen Veränderung persönlich mit jedem Leistungsträger.
2. Sagen Sie, was bleibt, was sich ändert und was noch nicht entschieden ist.
3. Ändern Sie Gebiet und Vergütung nicht ohne vorheriges Gespräch.

ERGEBNIS 5

Auch private Veränderungen lösen einen Wechsel aus

In 14 Prozent der Interviews spielten Familie, Wohnort oder ein Hauskauf beim Wechselwunsch eine Rolle. In vielen dieser Fälle hatte sich privat etwas verändert: ein Kind, eine Heirat, ein Umzug. Der Hauptgrund für den Wechsel war das selten. Meist kam es zu einem anderen Grund hinzu.

BEISPIELE AUS DEN GESPRÄCHSNOTIZEN

- Er hat geheiratet und ist umgezogen. Jetzt pendelt er zwei Stunden pro Tag.
- Das zweite Kind ist unterwegs. Er möchte weniger fahren und mehr Zeit zu Hause haben.
- Er hat ein Haus gebaut, der Sohn kommt in die Kita. Er möchte möglichst wenig pendeln.
- Er hat zwei kleine Kinder und möchte keine Touren mit Übernachtung mehr.
- Die Tochter wird bald ein Jahr, die Familie lebt weit entfernt. Er will zurückziehen.

Was sich dadurch ändert: Mit der privaten Veränderung ändert sich, was ein Verkäufer von seiner Stelle braucht. Fahrzeiten, Übernachtungen, Arbeitszeit und Fixum werden wichtiger als vorher. Vieles davon können Sie als Arbeitgeber anpassen.

> Drei kleine Kinder. Eine Stelle mit kleinem Fixum kommt nicht mehr infrage.
>
> (Gesprächsnotiz)

WAS SIE TUN KÖNNEN

1. Achten Sie darauf, wenn sich bei einem Leistungsträger privat etwas ändert. Das ist privat, als Führungskraft bekommen Sie es in der Regel trotzdem mit.
2. Bieten Sie von sich aus ein Gespräch an und fragen Sie, was sich dadurch für seine Arbeit ändert.
3. Prüfen Sie, was Sie anpassen können: Gebiet, Reiseanteil, Arbeitszeit, Homeoffice oder die weitere Entwicklung.

ERGEBNIS 6

Was das für Ihre nächste Einstellung bedeutet

Nicht eingehaltene Zusagen stammen häufig schon aus der Einstellung. Mehrere Verkäufer waren von ihrem Arbeitgeber abgeworben worden und fanden die Stelle anders vor als zugesagt. Aus den Wechselgründen lässt sich ableiten, worauf wechselbereite Verkäufer bei einem neuen Arbeitgeber achten:

WECHSELGRUND	WAS IHR STELLENANGEBOT ZEIGEN SOLLTE	WAS SIE IM GESPRÄCH OFFEN SAGEN SOLLTEN
Kein nächster Schritt	Was der neue Mitarbeiter in den ersten zwei Jahren aufbauen kann.	Ob und wann ein Aufstieg realistisch ist.
Zu wenig Zeit für den Vertrieb	Wie viel Zeit für Kunden bleibt und welche Unterstützung der Innendienst leistet.	Wie hoch der Anteil an Administration tatsächlich ist.
Veränderung im Unternehmen	Wem das Unternehmen gehört und wie lange die Führung im Amt ist.	Welche Veränderungen anstehen, soweit Sie sie kennen.
Private Veränderung	Wo das Gebiet liegt, wie hoch der Reiseanteil ist und wie viel Homeoffice möglich ist.	Wie flexibel Arbeitszeit und Arbeitsort tatsächlich sind.
Nicht eingehaltene Zusagen	Konkrete Angaben zu Gebiet, Reiseanteil und Anteil der Neukundenakquise.	Auch die schwierigen Seiten der Stelle. Zusagen gehören in den Vertrag.
Gehalt	Fixum, Variable und ob die Variable gedeckelt ist.	Was vergleichbare Kollegen im Unternehmen tatsächlich verdienen.

Ein Hinweis für die Suche: Verkäufer bei Wettbewerbern, die gerade übernommen oder umstrukturiert werden, sind für einen Wechsel oft offen.

So geht Schlotter HR bei Besetzungen vor: Schlotter HR klärt zuerst, warum ein Kandidat wechseln will, und gleicht das mit dem ab, was die Stelle tatsächlich bietet.

SELBSTCHECK

Zehn Fragen zu jedem Ihrer Leistungsträger

Wenn Sie eine Frage mit Nein beantworten, sollten Sie mit dem Mitarbeiter sprechen.

UNTERNEHMEN UND ZUSAGEN

- ☐ Hat er nach dem letzten Wechsel in Führung oder Eigentum ein persönliches Gespräch bekommen?
- ☐ Haben wir jede Zusage eingehalten, die wir ihm gemacht haben?
- ☐ Ist seine Rolle heute so, wie wir sie bei der Einstellung beschrieben haben?
- ☐ Blieb sein Vergütungsmodell in den letzten zwei Jahren ohne Nachteil für ihn?
- ☐ Passt die Belastung durch Gebiet und Reisen noch zu seiner privaten Situation?

ENTWICKLUNG UND ROLLE

- ☐ Kann ich sagen, was er in zwei Jahren aufgebaut haben soll?
- ☐ Weiß er, ob und wann ein Aufstieg für ihn möglich ist?
- ☐ Verbringt er die meiste Zeit beim Kunden und mit Verkaufen?
- ☐ Lohnt sich Mehrleistung für ihn spürbar?
- ☐ Habe ich ihn im letzten halben Jahr gefragt, was er als Nächstes erreichen will?

DER AUTOR



Lorenz Schlotter

Experte für Sales-Diagnostik und das Marketing von Vertriebsjobs

Wirtschaftssoziologe und Personalberater, seit 2019 ausschließlich für den B2B-Vertrieb. Zwei Fragen sind mein Fachgebiet: Kann diese Person wirklich verkaufen oder nur gut auftreten? Und wie wird aus Ihrer Stelle ein Angebot, für das sich Leistungsträger interessieren?

3.000
Interviews mit Kandidaten im Vertrieb

150+
besetzte Vertriebsrollen

Springer Gabler
Autor von „Recruiting von Vertriebsexperten“

Sie wollen Ihre nächste Vertriebsposition besetzen? Sprechen Sie mich an.

www.shr-recruiting.de · info@shr-recruiting.de

Methodik: Qualitative Inhaltsanalyse von 148 Interviews, die Schlotter HR zwischen 2021 und 2026 mit Verkäufern geführt hat, überwiegend aus dem B2B-Vertrieb (Gesprächsnotizen und schriftliche Angaben). Einbezogen sind Verkäufer, die nicht arbeitslos oder freigestellt waren und deren Wechsel oder Wechselwunsch von ihnen selbst ausging. Kodierung KI-gestützt nach Codebuch, Hauptgrund in zweiter Durchsicht geprüft und zu vier Gruppen zusammengefasst. Nicht repräsentativ, ohne Vergleichsgruppe, Selbstauskünfte aus Bewerbungsgesprächen. Die Empfehlungen sind abgeleitet, ihre Wirkung wurde nicht gemessen. Zitate in Anführungszeichen wörtlich, Notizen sinngemäß, alle Fälle anonymisiert.