

Generation Z für Vertrieb begeistern

Research Die vorliegende Studie untersucht, wie Unternehmen die Generation Z für den Vertrieb rekrutieren können. Die Ergebnisse zeigen, dass Flexibilität, Weiterentwicklungsmöglichkeiten, ein attraktives Grundgehalt und eine angenehme Arbeitsatmosphäre für die Generation Z entscheidende Faktoren bei der beruflichen Entscheidungsfindung sind. Darüber hinaus wird die Bedeutung der Sinnhaftigkeit der Arbeit hervorgehoben.

Wir stehen gegenwärtig vor einem Paradigmenwechsel auf dem Arbeitsmarkt. Die Demografie verschiebt sich; die Generation der Babyboomer tritt ihren Ruhestand an, während die Generation Z auf den Plan tritt (Jayathilake et al., 2021). Unternehmen stehen vor Herausforderungen, da die Generation Z, als erste echte „Digital Natives“, einzigartige Eigenschaften und Erwartungen aufweist. Sie nutzen moderne Technologien intuitiv und haben eine Vorliebe für nicht-standardisierte Arbeitsumgebungen. Des Weiteren sind sie bereit, ihren Arbeitsplatz kurzfristig zu wechseln, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden (Berkup, 2014).

In dieser sich dynamisch verändernden Landschaft müssen Unternehmen proaktiv rekrutieren, insbesondere unter Studierenden am Ende ihres Studiums. Es herrscht ein harter Wettbewerb um junge Talente, die oftmals ei-

ne negative Vorstellung vom Vertrieb haben (Bristow et al., 2011; Deeter-Schmelz et al., 2018).

Das Ziel der folgenden Arbeit ist es zu untersuchen, wie Unternehmen die Generation Z für den Vertrieb gewinnen können. Dabei werden die beruflichen Anforderungen und Erwartungen der Generation Z analysiert sowie ihre Wahrnehmung des Vertriebs, um daraus ein zielgerichtetes Rekrutierungskonzept abzuleiten. Die Ergebnisse wurden anschließend mit Interessierten am Vertrieb verglichen. Es werden folgende Forschungsfragen gestellt:

Forschungsfrage 1: Welche Anforderungen und Erwartungen hat die Generation Z an ein Unternehmen?

Forschungsfrage 2: Welche Informationen sollten Unternehmen gezielt an die Generation Z kommunizieren?

Forschungsfrage 3: Wie können Unternehmen die Generation Z erfolgreich kontaktieren?

1. Charakterisierung der Generation Z

Die Begrifflichkeit „Generation“ verweist auf Personengruppen, welche in einem zeitlich kohärenten Rahmen geboren wurden und durch den historisch-kulturellen Kontext dieser Periode geprägt sind (Weingarten, 2009). Die Generation Z umfasst Individuen, die zwischen 1996 und 2009 geboren wurden (Statistisches Bundesamt, zitiert nach de.statista.com, 2023), wengleich die genaue Eingrenzung der Jahreszahlen in der Fachliteratur unterschiedlich gehandhabt wird (Becker, 2021; Dimock, 2019; Pauli et al., 2021).

Eine maßgebliche Entwicklung dieser Generation war die Einführung des ersten Smartphones 2007 (Dimock, 2019), was eine rapide technologische Evolution nach sich zog. Die Generation Z, häufig als „Digital Natives“ betitelt, zeichnet sich durch ein intuitives Technologieverständnis aus, gekenn-

zeichnet durch Vertrauen, Freiheit, Individualismus und eine gewisse Technikabhängigkeit (Berkup, 2014). Zudem ist die Generation Z die ethnisch vielfältigste Generation bisher (Dimock, 2019).

Unternehmen erachten die Fähigkeiten der Generation Z als besonders attraktiv, aufgrund ihres hohen technologischen Verständnisses und Multitasking-Fähigkeiten. Jedoch erwartet Generation Z im Gegenzug persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten und eine sinnstiftende Arbeit (Pauli

et al., 2021). Sie schätzen eine gute Work-Life-Balance, und befürworten hybride Arbeitsmodelle. Die Generation Z zeigt zudem ein ausgeprägtes Bewusstsein für den Klimawandel (Deloitte, 2023).

1.1 Vertrieb

Vertriebspositionen sind häufig mit Vorurteilen konfrontiert. Ein verbessertes Verständnis der verschiedenen Vertriebsrollen könnte solchen Missverständnissen entgegenwirken. Daher werden nun die für diese Arbeit

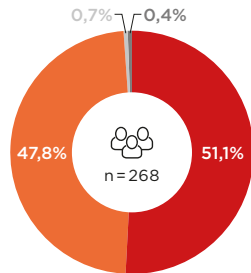
relevantesten Rollen erläutert und die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie auf den Vertrieb betrachtet.

Im Zentrum des Vertriebs steht das Key-Account-Management, das für die Pflege der Hauptkundenbeziehungen zuständig ist (Pufahl, 2019). Weitere essenzielle Rollen umfassen den Vertriebsaußendienst, der das Unternehmen repräsentiert (Winkelmann, 2012), und den Vertriebsinnendienst, der das Management von Aufträgen und Verträgen übernimmt. Die Geschäftsentwicklung ist ebenfalls

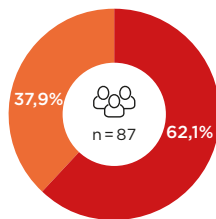
Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe

Was ist dein Geschlecht?

■ Männlich ■ Weiblich ■ Divers ■ Keine Angabe



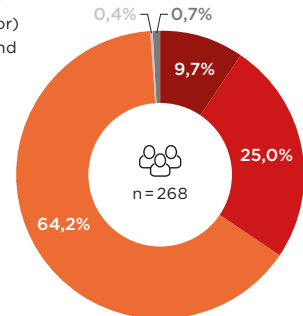
GenZ gesamt



Sales-Interessenten

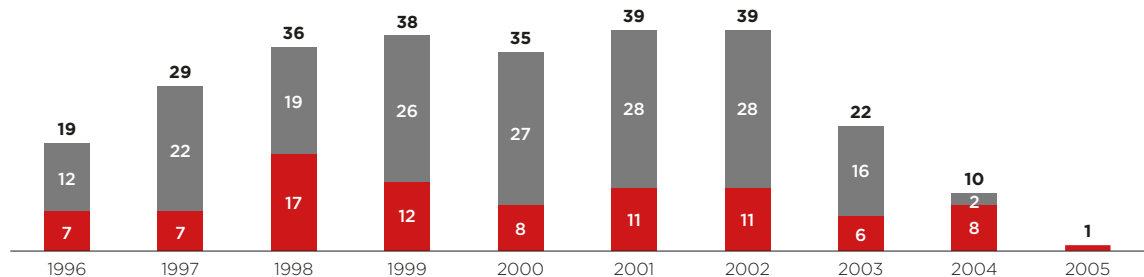
Was ist dein Hauptberufsstatus?

■ Ich bin berufstätig
 ■ Ich studiere (Master)
 ■ Ich studiere (Bachelor)
 ■ Ich bin arbeitssuchend
 ■ Sonstiges



Was ist dein Geburtsjahr?

■ Nicht-Sales-Interessierte ■ Sales-Interessierte n=268



Quelle: Eigene Darstellung.

zunehmend relevant, ebenso wie der After-Sales-Bereich, der durch Kundenbetreuung nach dem Kauf gekennzeichnet ist. Schließlich spielt der Lösungsvertrieb, bei dem maßgeschneiderte Lösungen für Kunden entwickelt und verkauft werden, eine zunehmende Rolle (Pufahl, 2019).

Die Covid-19-Pandemie hat den Vertrieb erheblich verändert. Angesichts des zunehmenden Homeoffice-Trends hat der persönliche Kundenkontakt durch Außendienstmitarbeiter abgenommen. Dies erforderte eine Anpassung des Vertriebs an die veränderten Kundenanforderungen und eine Überprüfung der verwendeten IT-Tools, was in manchen Branchen herausfordernder war als in anderen (Schmäh et al., 2023). Die Veränderungen haben zu einer gesteigerten Effizienz der Prozesse geführt, da weniger Kundenbesuche und entsprechende Reisezeiten erforderlich sind (Schmäh et al., 2023).

2. Methodik

Im Rahmen der vorliegenden Studie erfolgte die Datenerhebung mittels einer standardisierten Befragung, die hauptsächlich geschlossene Fragen beinhaltete und durch Microsoft Forms erstellt wurde. Es wurden insgesamt 16 Fragen gestellt und eine offene Frage integriert, um den Teilnehmern Raum für ihre eigenen Anregungen zu geben.

Die Fragebogenerstellung verlief in zwei sequenziellen Phasen: der Konzepterstellung und der Feinabstimmung (Döring & Bortz, 2016). Der finale Fragebogen wurde per E-Mail an eine ausgewählte Gruppe von Studierenden und Berufstätigen inner-

halb der definierten Altersgrenzen der Generation Z verschickt. Insgesamt konnten 268 gültige Antworten innerhalb der Zielgruppe eingeholt werden, wie Abbildung 1 verdeutlicht. Der Erhebungszeitraum erstreckte sich vom 12.05.2023 bis zum 19.06.2023. Die Stichprobe umfasste 137 männliche, 128 weibliche und 2 diverse Teilnehmer, zuzüglich einer Person, die keine Geschlechtsangabe machen wollte. Bei der Erhebung waren 172 Teilnehmer Bachelorstudierende, 67 Masterstudierende und 26 Berufstätige, während eine Person arbeitssuchend und zwei Personen unter „Sonstiges“ fielen.

Zur bestmöglichen Beantwortung der genannten Forschungsfragen wurde bei der Datenanalyse ein strukturierter Ansatz verfolgt. Die Ergebnisse der Umfrage wurden deskriptiv im Hinblick auf die Forschungsfragen ausgewertet.

3. Auswertung der Umfrageergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund der drei Forschungsfragen präsentiert.

3.1 Anforderungen der Generation Z

Bei der Untersuchung nach dem präferierten Berufseinstieg der Probanden wurde festgestellt, dass sowohl die Generation Z als auch Interessierte am Bereich Vertrieb einen direkten Berufseinstieg favorisieren. Betrachtet man diese Auswertung ohne Masteranden, gewinnt ein berufsbegleitendes Masterprogramm für Vertriebsinteressierte

an Relevanz – rund 30% könnten sich einen solchen Weg vorstellen.

Das Hauptziel der Studie war es zu ermitteln, welche Aspekte für die Generation Z bei der Berufswahl relevant sind. Betreffend der Unternehmensauswahl stachen zwei von zwölf Attributen hervor: Arbeitskultur und Arbeitsatmosphäre waren mit ca. 70% die entscheidenden Faktoren. An zweiter Stelle standen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, was auf Ambition und Entwicklungswillen dieser Generation hindeutet. Weitere wichtige Faktoren der gesamten Zielgruppe sind der Standort eines Unternehmens, die Übereinstimmung der persönlichen Werte mit dem Arbeitgeber sowie die internationale Ausrichtung. Überraschenderweise rangierten Nachhaltigkeits-Benefits auf dem letzten Platz.

Bezüglich der Tätigkeitsauswahl kristallisierten sich fünf relevante Aspekte heraus: hohes Gehalt, flexible Arbeitszeiten, sinnvolle Arbeit, Work-Life-Balance und abwechslungsreicher Arbeitsalltag. Vertriebsinteressierte legten dabei keinen Wert auf leistungsbezogene Vergütungen, was auf eine Präferenz für ein hohes Grundgehalt schließen lässt. Ebenso spielt ein agiles Arbeitsumfeld eine gänzlich unrelevante Rolle für Vertriebsinteressierte.

Interessant ist, dass ein unbefristeter Arbeitsvertrag bei Vertriebsinteressierten auf dem letzten Platz rangierte. Dies spiegelt wider, dass die Generation Z flexibel ist und nicht unbedingt auf eine langfristige Bindung an einen Arbeitgeber abzielt. Dies wird durch die Mehrheit bestätigt, die nur 2 bis 3 Jahre in ihrer nächsten Tätigkeit

bleiben möchte. Lediglich 22% der Generation Z haben das Ziel, so lange wie möglich in ihrem nächsten Job zu bleiben. All dies deutet darauf hin, dass Unternehmen junge Talente nicht mehr durch Sicherheit und langfristige Verträge anwerben können, sondern verstärkt durch die Bereitstellung von Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.

3.2 Wahrnehmung des Vertriebs

Im Rahmen der Umfrage wurde die Sichtweise der Generation Z auf den Vertrieb beleuchtet. Die Befragten wurden dabei mit gängigen Vertriebsstereotypen konfrontiert, um ihre Zustimmung oder Ablehnung auf einer fünfstufigen Skala auszudrücken.

Obwohl der Vertrieb ein breites Spektrum an Aufgaben aufweist (Winkelmann, 2012), wird er oft nur mit dem klassischen Außendienst assoziiert. Dadurch entsteht ein falsches Bild (Cummins & Peltier, 2020). Es gibt in

diesem Zusammenhang nur geringe Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den Vertriebsinteressierten und den Nicht-Vertriebsinteressierten der Generation Z. 76% und 77% der Befragten stimmen der Annahme zu, dass Vertriebsmitarbeiter extrovertiert sein sollten. Dies legt nahe, dass die Generation Z

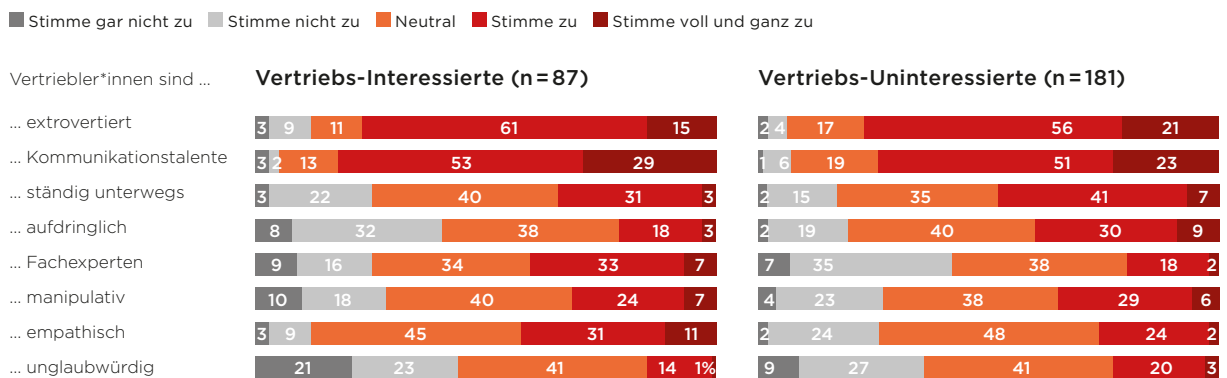
Lediglich 22% der Generation Z haben das Ziel, so lange wie möglich in ihrem nächsten Job zu bleiben.

in Verbindung mit dem Vertrieb eher Kundendienstpositionen mit hohem Kundenkontakt im Sinn hat. Diese Auffassung wird durch die Ansicht verstärkt, dass Vertriebsmitarbeiter*innen kommunikative Talente sind. Unter den Vertriebsinteressier-

ten empfinden 21% der Befragten Vertriebler als aufdringlich, im Gegensatz dazu nehmen 39% der Nicht-Vertriebsinteressierten Vertriebler als aufdringlich wahr. Hieraus lässt sich schließen, dass Personen ohne Vertriebsinteresse tendenziell ein weniger positives Bild des Vertriebs haben.

Dieses Bild bestätigt sich auch in Bezug auf die Unglaublichkeit von Vertriebler*innen, welche bei Nicht-Vertriebsinteressierten ebenfalls etwas höher wahrgenommen wird. Von dieser Gruppe sind auch 47% der Ansicht, dass Vertriebler*innen keine Fachexperten sind, was auf eine gewisse Skepsis hinsichtlich ihrer Expertise hinweist. Zudem zeigen gemäß Abbildung 2 42% der Proband*innen mit Interesse an Vertrieb dahingehend mehr Zustimmung, dass Vertriebler*innen empathisch sind. Bei beiden betrachteten Gruppen geht außerdem über ein Viertel davon aus, dass Vertriebler*innen manipulativ sind.

Abb. 2: Wahrnehmung von Vertrieb durch die Generation Z auf Basis der durchgeführten Umfrage



Angaben in Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

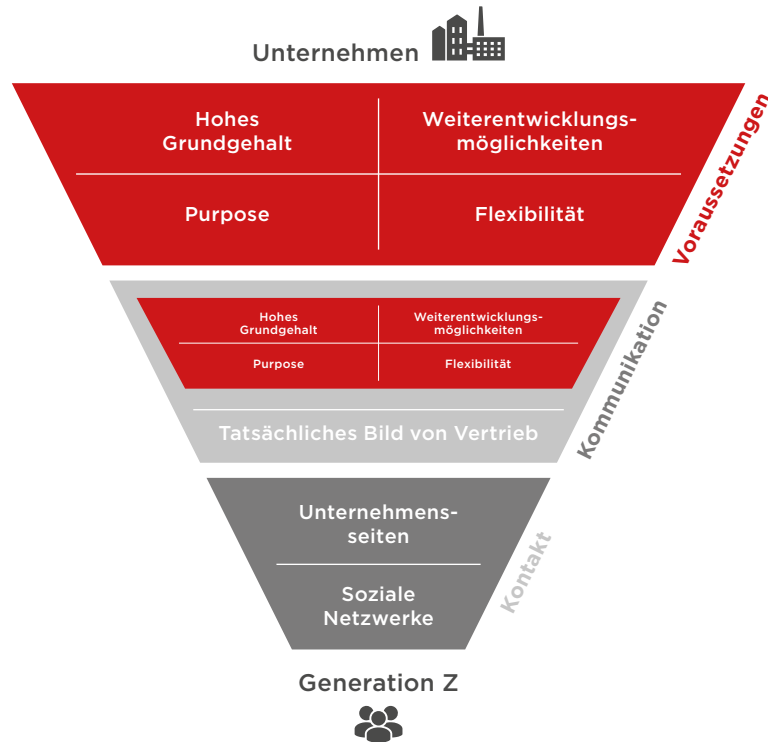
Es gibt jedoch Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den beiden Gruppen, insbesondere bezüglich der Vorstellungen von Außendienstaktivitäten und Reisetätigkeiten, die im Zuge der Covid-19-Pandemie zurückgegangen sind (Schmäh et al., 2023).

3.3 Ansprache der Generation Z durch Unternehmen

Die Rekrutierung junger Talente stellt Arbeitgeber vor signifikante Herausforderungen, insbesondere hinsichtlich der wirksamsten Kontaktaufnahme. Die dominante Methode für den ersten Kontakt liegt in der Nutzung von Bewerberportalen des jeweiligen Unternehmens, was von 80% der Teilnehmer befürwortet wird. Es folgt die Kontaktaufnahme per E-Mail mit 48%. Überraschenderweise zeigt sich, dass soziale Netzwerke eine untergeordnete Rolle bei der initialen Kontaktaufnahme spielen, wohingegen sie bei der Informationsbeschaffung bevorzugt werden. In diesem Zusammenhang sind soziale Netzwerke wie LinkedIn oder Xing mit 81% Zuspruchrate die dominierenden Kanäle. Dies gilt insbesondere für Vertriebsinteressierte, wo der Anteil sogar auf 90% steigt. Zusätzlich sind Unternehmenswebseiten und Jobportale, etwa Indeed, relevant. Besonders hervorzuheben ist die Bedeutung persönlicher Netzwerke für Vertriebsinteressierte, da 72% angeben, sich über persönliche Kontakte zu informieren. Dagegen ist das Interesse an Jobmessen unter den Befragten gering (30%).

Die Ergebnisse machen deutlich, dass Unternehmen ihre Präsenz und Informationsbereit-

Abb. 3: Konzept zur Gewinnung von Generation Z für den Vertrieb



Quelle: Eigene Darstellung.

stellung auf sozialen Medien und Netzwerken optimieren sollten, um die Aufmerksamkeit junger Talente zu gewinnen. Zudem bekräftigen sie die Notwendigkeit eines effektiven Bewerberportals für die initiale Kontaktaufnahme. Schließlich zeigt die Präferenz der Generation Z, mit Unternehmen über soziale Netzwerke in Kontakt zu bleiben und in einen „Talentpool“ aufgenommen zu werden, die hohe Relevanz von Netzwerken. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Bedeutung der strategischen Nutzung digitaler Plattformen für eine effektive Rekrutierung der Generation Z.

4. Vertriebskonzept für Vertrieb

Die zentralen Ergebnisse der Studie werden nachfolgend aufgeführt und dienen als Basis für ein Konzept zur Ansprache und Rekrutierung der Generation Z. Die Erkenntnisse orientieren sich dabei an dem in Abbildung 3 dargestellten Strukturmodell.

Forschungsfrage 1: Welche Anforderungen und Erwartungen hat die Generation Z an ein Unternehmen?

Um sicherzustellen, dass die Generation Z angesprochen wird und einen Sinn in ihrer Tätigkeit



Generation Z

sieht, ist es für Unternehmen wichtig, ihren gesellschaftlichen Mehrwert deutlich zu kommunizieren und die Relevanz individueller Positionen für diesen hervorzuheben. Zudem zeigte sich, dass ein hohes Grundgehalt statt Leistungsvergütung und eine flexible Unternehmenskultur entscheidende Attraktivitätsfaktoren sind.

Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten und eine Tätigkeit, die als sinnstiftend wahrgenommen wird, wurden als weitere wichtige Aspekte identifiziert. Durch ein breites Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten können junge Talente neue Kompetenzen erwerben, was zu ihrer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung beiträgt. Dies ist in unserer schnelllebigen und hoch digitalisierten Welt von zentraler Bedeutung. Schulungen sollten außerdem nicht nur auf den jeweiligen Bereich bezogen angeboten werden, sondern auch bereichsübergreifend, um

somit die Horizonte von jungen Talenten zu erweitern und sie auf den Bereich Vertrieb aufmerksam zu machen.

Eine weitere grundlegende Thematik, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ist eine flexible Unter-

Eine grundlegende Thematik, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, ist eine flexible Unternehmenskultur.

nehmenskultur. Dies kann erreicht werden durch das Angebot wie Gleitzeit, Möglichkeit zu Homeoffice und Remote-Work aus dem Ausland. Diese Faktoren schaffen Abwechslung und Flexibilität, was wichtige

Grundvoraussetzungen für die Generation Z sind.

Forschungsfrage 2: Welche Informationen sollten Unternehmen gezielt an die Generation Z kommunizieren?

Eine präzise Informationsbereitstellung beim Recruiting ist wichtig, um das Interesse der Generation Z für den Vertrieb wecken zu können. Der Informationsinhalt sollte einerseits die Erwartungen der Generation Z reflektieren, andererseits die Unternehmensangebote klar darstellen. Hierbei sollten die Kommunikationstaktiken den individuellen Mehrwert hervorheben, den die Mitarbeit im Vertrieb für das Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt generiert und dabei die Potenziale für persönliche Entwicklung verdeutlichen.

Ein besonderer Fokus sollte auf der detaillierten Darstellung von Vergütungsstrukturen und der Veranschaulichung einer fle-

xiblen Unternehmenskultur liegen, einschließlich der vielfältigen Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens. Parallel zur Beachtung der Generation Z-spezifischen Anforderungen ist es unerlässlich, ein modernes und attraktives Bild des Vertriebssektors zu vermitteln, um gängige Vorurteile und negative Wahrnehmungen zu entkräften.

Eine konkrete Unterscheidung der verschiedenen Vertriebsrollen kann durch detaillierte Tätigkeitsbeschreibungen und passende Anforderungsprofile, möglicherweise in Form von Personas, vorgenommen werden. Diese sollten die Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und persönlichen Entfaltung konkret hervorheben und idealerweise durch unternehmensinterne Beispiele bekräftigt werden. Diese Differenzierung von Rollenmerkmalen und die Darstellung der Vielseitigkeit von Vertriebsaufgaben kann dabei helfen, verzerrte Wahrnehmungen innerhalb der Generation Z zu korrigieren.

Forschungsfrage 3: Wie können Unternehmen die Generation Z erfolgreich kontaktieren?

Abschließend wird noch die individuelle Kommunikation mit Bewerbern der Generation Z fokussiert, indem sämtliche aus den vorherigen Stufen extrahierten Informationen zur Anwendung kommen. Es ist dabei unerlässlich, die in Phase 1 und 2 ermittelten Informationen transparent und über die relevanten Kanäle zu verbreiten. Unter Berücksichtigung der Präferenzen der Generation Z, den sogenannten „Digi-

tal Natives“, ergab unsere Online-Umfrage, dass Social Media das bevorzugte Informationsmedium ist. Daher sollten Unternehmen sich verstärkt darum bemühen, ihre Präsenz in diesen Medien auszubauen, regelmäßig relevante Inhalte bereitzustellen und so eine erhöhte Sichtbarkeit für die junge Zielgruppe zu erzielen, um Interessenten gezielt auf die Unternehmensseite zu lenken. Von dort kann der Bewerbungsprozess direkt gestartet werden. Eine gut strukturierte und informationstransparente Bewerbungsplattform, inklusive eines persönlichen Ansprechpartners für etwaige Rückfragen, wird daher empfohlen.

Abschließend sollten Unternehmen den Fokus nicht ausschließlich auf die Akquisition neuer Talente legen, sondern auch existierende Bindungen, wie z.B. zu ehemaligen Praktikanten, nachhaltig pflegen. Unsere Umfrageergebnisse weisen darauf, dass die Generation Z Netzwerkplattformen wie LinkedIn bevorzugt, um in Kontakt mit Kollegen zu bleiben. Darüber hinaus äußert die Generation Z den Wunsch, in einen „Talentpool“ aufgenommen zu werden, durch den sie regelmäßig über Neuigkeiten und interessante Stellenausschreibungen informiert werden kann.

5. Limitationen

Die vorliegende Studie weisen einige Limitationen auf, die für die Aussagekraft der Ergebnisse berücksichtigt werden muss. Zum einen impliziert die gewählte Stichprobe, hauptsächlich bestehend aus Umfrageteilnehmern aus Hochschulen in Baden-

Württemberg, einen geografischen Schwerpunkt und damit regionsspezifische Präferenzen, wie etwa das ausgeprägte Interesse an einer Tätigkeit in der Automobilbranche, bedingt durch die hohe Konzentration von OEMs in dieser Region. Zudem wurde die Umfrage vorrangig an Business Schools verteilt, was darauf hindeutet, dass die Mehrheit der Stichprobe einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat. Um ein umfassenderes Verständnis dafür zu erlangen, wie die Generation Z für den Vertrieb begeistert werden kann, wird eine Erweiterung der Stichprobe empfohlen.



PROF. DR. MARCO SCHMÄH,
ESB Business School, Lehrstuhl für Marketing & Sales Management.



MANUEL HORVAT,
Hochschule Reutlingen, International Business Development M.Sc.



CHRISTIAN PERSON,
Knowledge Foundation Reutlingen University, Head of Marketing and Sales.

UND UNTER MITARBEIT VON:

Marian Bilger,
Hochschule Reutlingen, International Business Development M.Sc.

David Miller,
Hochschule Reutlingen, International Business Development M.Sc.