



# Vertriebspartner im Lebenszyklus –

Erste Ergebnisse einer empirischen Studie der  
Universität der Bundeswehr München

Vom Ein- bis zum Ausstieg der Vertriebspartner gibt es verschiedene Herausforderungen.



---

# STICHPROBE

---

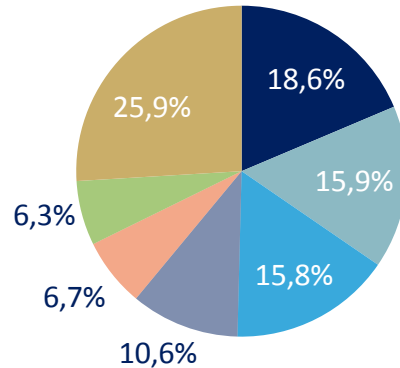
# WENIG ÜBERRASCHEND: ES HABEN ÜBERWIEGEND WEIBLICHE PERSONEN AN DER STUDIE TEILGENOMMEN

## Geschlechterverteilung

Männer:	28%
Frauen:	72%

## Branchenverteilung

- Bauprodukte
- Accessoires
- Haushaltsartikel
- Kosmetik
- Wellness
- Ernährung
- Sonstiges

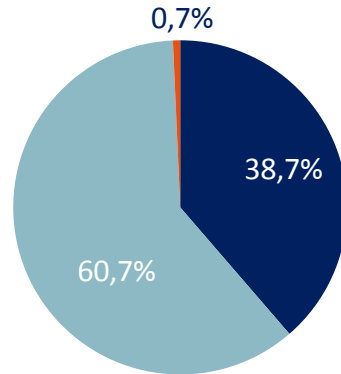


Im Direktvertrieb arbeiten deutlich mehr **Frauen** als Männer – dies drückt sich auch in den Teilnehmerzahlen aus.

Neben Bauprodukten sind Accessoires und Haushaltsartikel die **Produktsegmente** mit den meisten TeilnehmerInnen – dies ist eine gewisse Verzerrung gegenüber der BDD-Mitgliederstruktur.

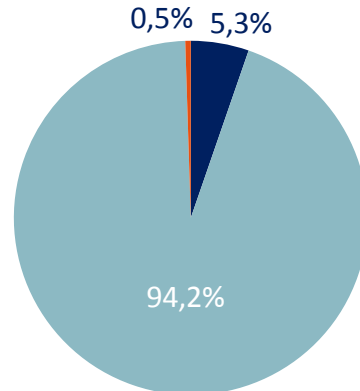
## Beschäftigungsumfang

- hauptberuflich
- nebenberuflich
- ohne Angabe



## Beschäftigungsverhältnis

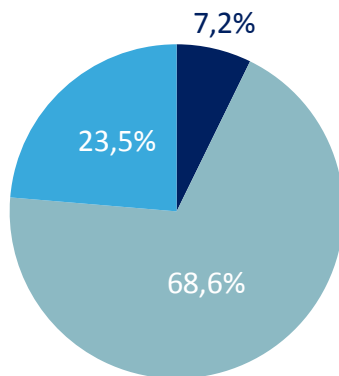
- angestellt
- selbständig
- ohne Angabe



Auch in Bezug auf den **Beschäftigungsumfang** ist die Stichprobe verzerrt: Bei den BDD-Mitgliedern sind 96% aller Vertriebspartner nebenberuflich tätig.

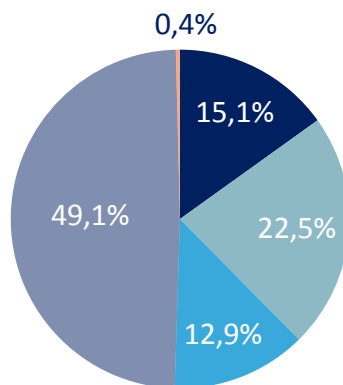
## Primäre Vertriebswege

- Unbestellter Vertreterbesuch
- Heimvorführung/Verkaufsparty
- Einzelverkaufsgespräch/Heimdienst



## Dauer der Tätigkeit im Direktvertrieb

- weniger als 1 Jahr
- 1-3 Jahre
- 4-6 Jahre
- mehr als 6 Jahre
- keine Angabe



Die Verteilung der Vertriebswege deckt sich in etwa mit denen in Vorgängerstudien durch die Universität Mannheim.

Die Studienteilnehmer sind überwiegend nebenberuflich tätig und knapp die Hälfte mehr als sechs Jahre im Direktvertrieb.

---

# EINSTIEG

## Wichtigste Recruiting-Kanäle lt. Literatur



STELLENANZEIGEN IN TAGESZEITUNGEN  
PERSÖNLICHE KONTAKTE  
JOBPORTALE  
KARRIERESEITEN DER UNTERNEHMEN  
SUCHMASCHINEN

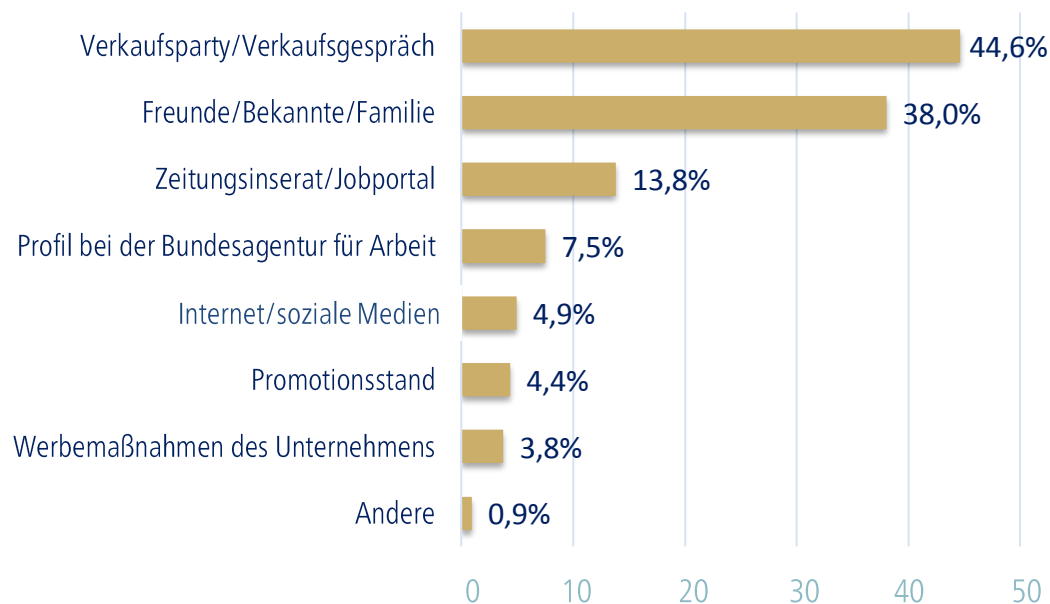


JOBPORTALE  
KARRIERESEITEN DER UNTERNEHMEN  
SUCHMASCHINEN  
HEADHUNTER  
PERSÖNLICHE KONTAKTE



JOBPORTALE  
KARRIERESEITEN DER  
UNTERNEHMEN  
KARRIERENETZWERK  
PERSÖNLICHE KONTAKTE  
PRINTANZEIGEN

## Kanäle, durch die die Studienteilnehmer auf ihre derzeitige Tätigkeit aufmerksam wurden (n = 1.998, Mehrfachnennungen möglich)



Verkaufsparty/Verkaufsgespräche und Rekrutierung im privaten Umfeld sind bei **weiblichen Vertriebspartnern** (57,2% bzw. 40,7%) noch deutlich ( $p = 0,000$ ) relevanter als bei männlichen (13,1% bzw. 31,6%) – das deckt sich mit den Erkenntnissen anderer Studien<sup>1)</sup> und den Aussagen der befragten Experten.

Als Grund dafür, dass die sozialen Medien bei der Akquise von Vertriebspartnern (noch!) eine eher untergeordnete Rolle spielen, wird das relativ hohe Alter gerade der männlichen Befragten (60,0% zwischen 45 und 64 Jahren) und die relativ **geringe Online-/ Social Media-Affinität** der Vertriebspartner angegeben (wichtig auch: **dezentrales Recruiting**).

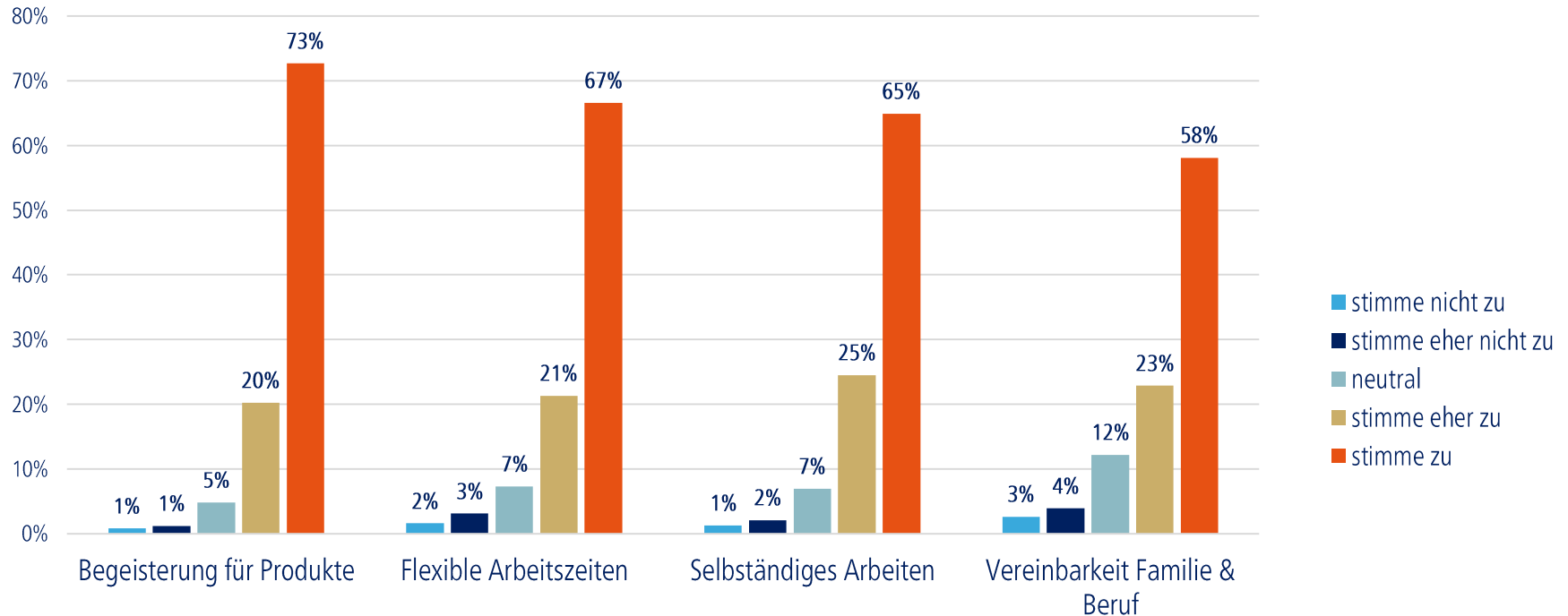
Im **Gesamtarbeitsmarkt** sind zentrale Kommunikationsmaßnahmen des Unternehmens und Online/ Social Media von überragender Bedeutung.<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Kraus (2016): Situation der Direktvertriebsbranche in Deutschland; Zacharias (2004): Network-Marketing und Direktvertrieb

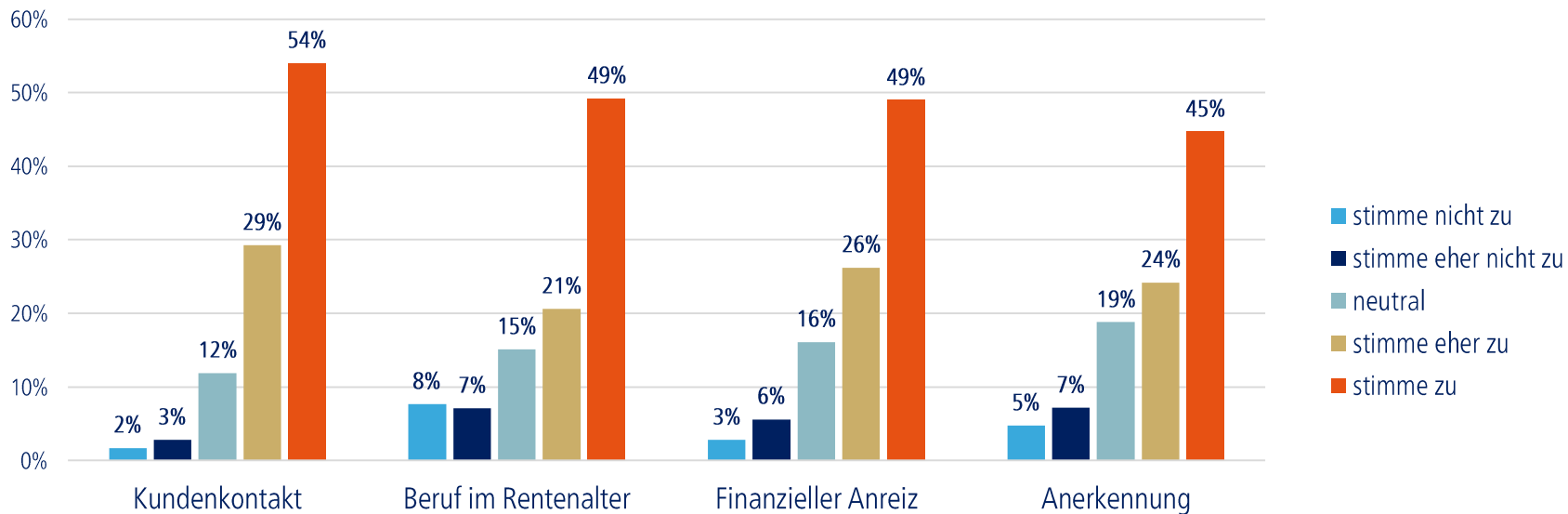
<sup>2)</sup> Manpower Group (2017)

# MOTIVATOREN FÜR DEN EINSTIEG I: DIE WICHTIGSTEN SIND BEGEISTERUNG FÜR DAS PRODUKT, FLEXIBILITÄT UND SELBSTÄNDIGKEIT

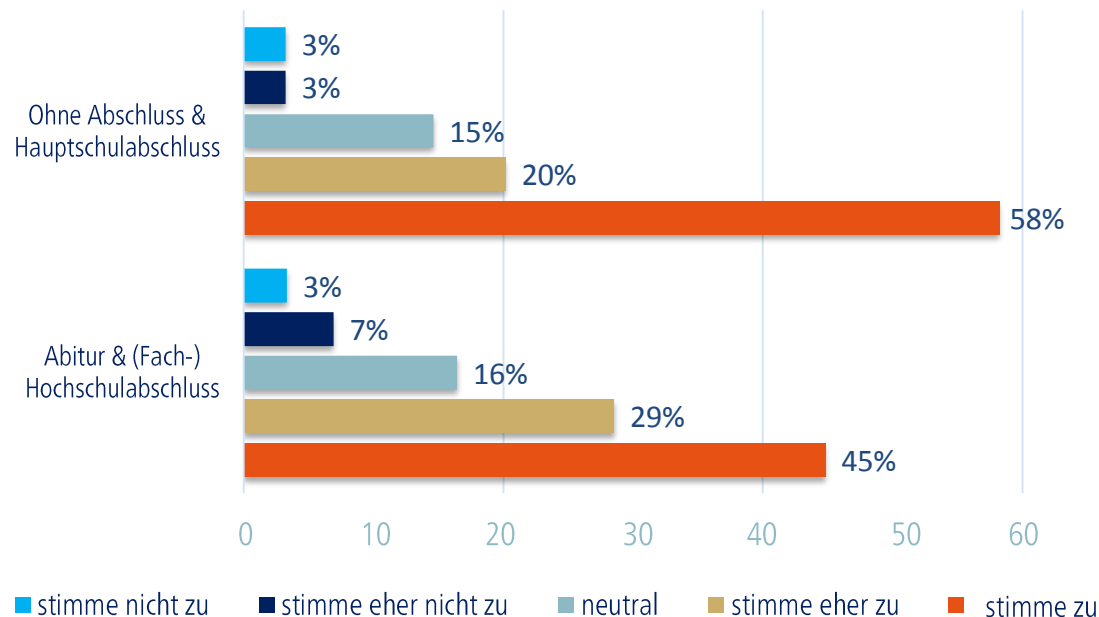
„Bei der Entscheidung im Direktvertrieb anzufangen war mir besonders wichtig.“  
(n = 1.998, Mehrfachnennungen möglich)



„Bei der Entscheidung im Direktvertrieb anzufangen war mir besonders wichtig.“  
 (n = 1.998, Mehrfachnennungen möglich)



## „Der finanzielle Anreiz war mir bei der Entscheidung im Direktvertrieb anzufangen besonders wichtig.“ (n = 1.036)



Teilnehmerzahlen geringer, da hier nur die Teilnehmer mit der höchsten und der niedrigsten formalen Bildung berücksichtigt wurden.

Inwiefern finanzielle Anreize als extrinsischer Motivator zur Entscheidungsfindung beitragen, hängt signifikant ( $p = 0.036$ ) vom jeweiligen Bildungsniveau ab: je höher gebildet die TeilnehmerInnen, desto weniger bedeutsam sind entsprechende Motivatoren.

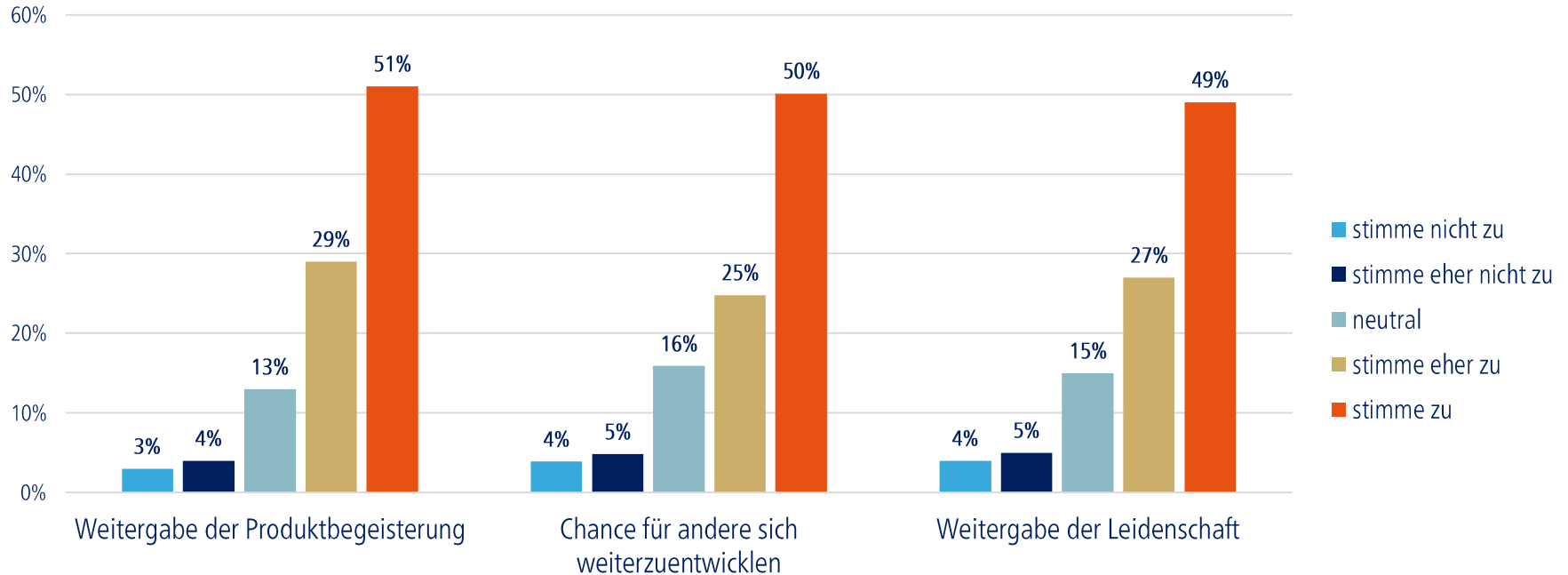
Außerdem vom Geschlecht ( $p = 0.038$ ): Männern ist der finanzielle Anreiz wichtiger als Frauen.

Allerdings hat das Alter der Befragten keinen Einfluss. Hier besteht keine Korrelation ( $p = 0.260$ ).

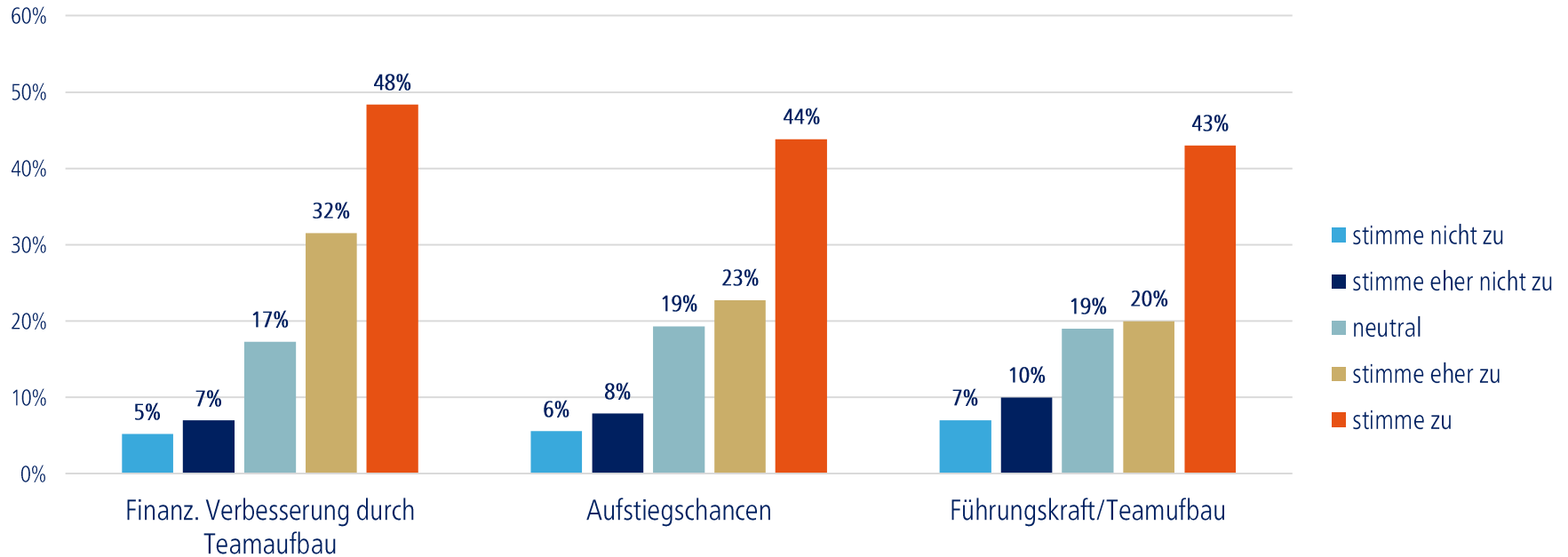
Dies bestätigt auch eine Studie der TUM. Die extrinsische Motivation nimmt mit steigendem Bildungsniveau ab.<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Technische Universität München (2016): Zielgruppe für lebenslanges Lernen an Hochschulen

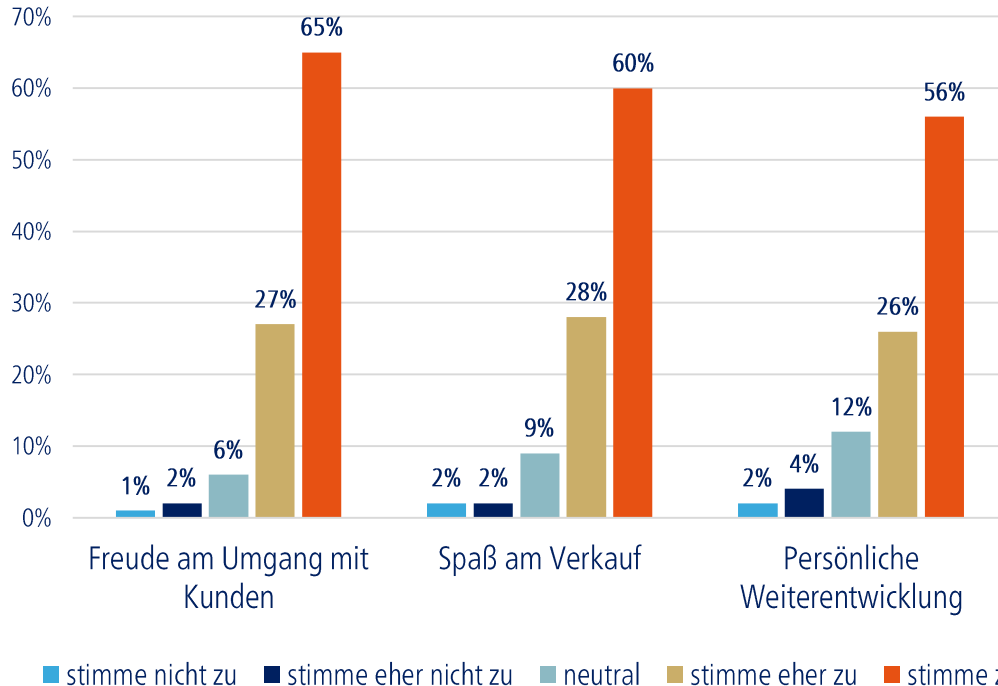
## „Was motiviert Sie dazu, neue Vertriebspartner anzuwerben?“ (n = 1.998, Mehrfachnennungen möglich)



„Was motiviert Sie dazu, neue Vertriebspartner anzuwerben?“  
(n = 1.998, Mehrfachnennungen möglich)



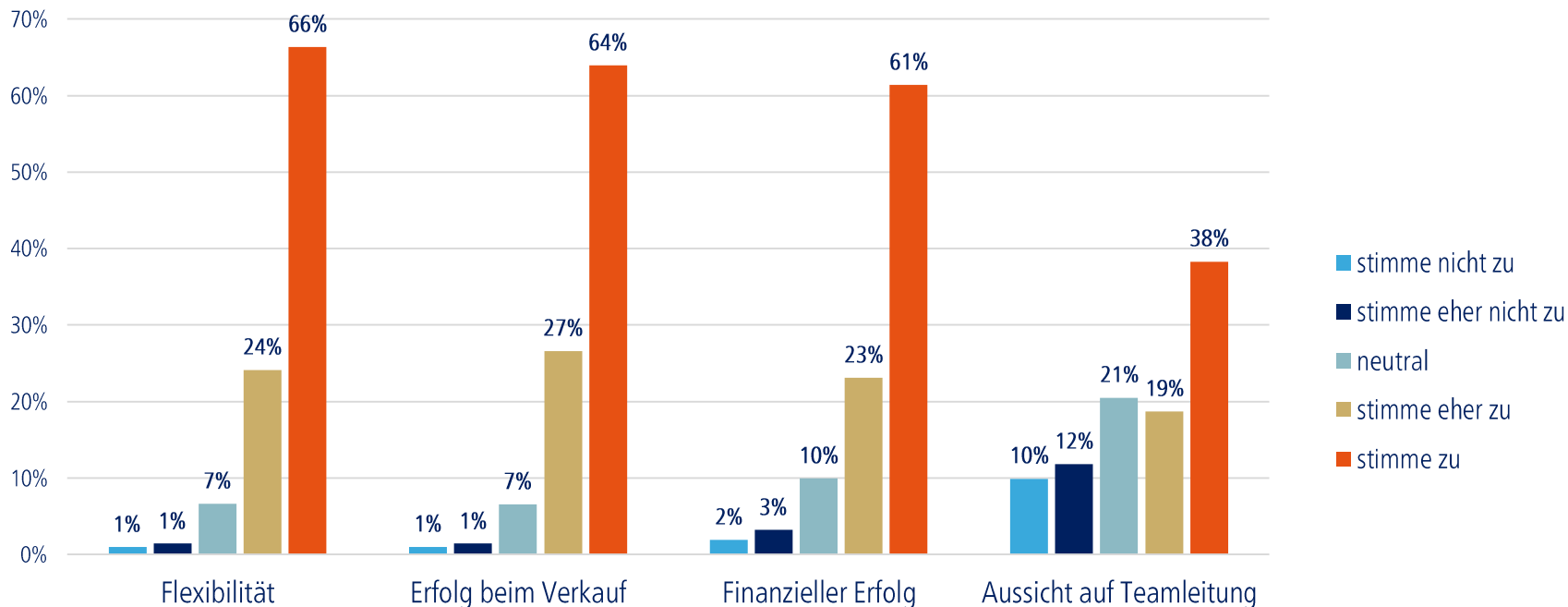
## „Was würde Sie motivieren/hat Sie motiviert, langfristig im Direktvertrieb zu arbeiten?“ (n = 1.998, Mehrfachnennungen möglich)



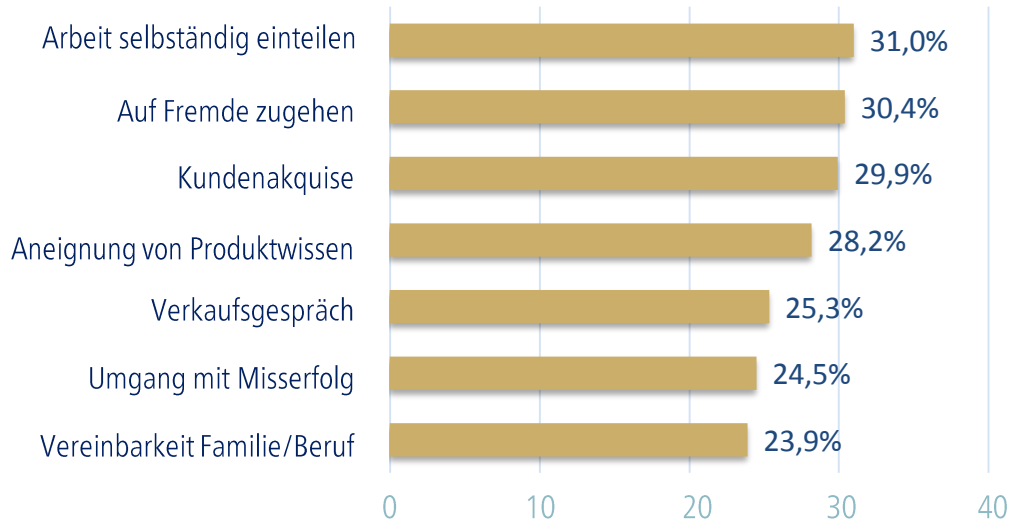
Positive persönliche Erfahrungen scheinen bedeutsamer als die „klassischen“ Karriereziele.

Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer Studie von Stepstone (2017): 75,0% ist eine gute **Work-Life-Balance** wichtig. Die persönliche Weiterentwicklung liegt hier bei nur 38,0%.

„Was würde Sie motivieren/hat Sie motiviert, langfristig im Direktvertrieb zu arbeiten?“  
(n = 1.998, Mehrfachnennungen möglich)



## Aufgaben, die die Studienteilnehmer zu Beginn ihrer Tätigkeit als herausfordernd empfanden (n = 1.990, Mehrfachnennungen möglich)



Die selbständige **Einteilung der Arbeitszeit** wird von den männlichen Befragten als herausfordernder wahrgenommen als von den weiblichen ( $p = 0.001$ ). Dieses Ergebnis deckt sich mit der Studie von Zacharias (2004)<sup>1</sup>.

Die wahrgenommen Herausforderungen unterschieden sich zudem ( $p = 0.000$ ) je nach **Alter** der Studienteilnehmer: Die jüngeren Vertriebspartner (18-25 Jahre) haben eher Probleme damit, auf fremde Menschen zuzugehen und mit Misserfolg umzugehen, wohingegen die älteren Studienteilnehmer (46-65 Jahre) die Aneignung von Produktwissen als besonders herausfordernd empfinden.

1) Zacharias (2004): Network Marketing in Deutschland

## Relevante Onboarding-Maßnahmen

- Standardisierte Trainings:** Oft Frontal-Unterricht, Gruppen- und/oder Einzelübungen, Rollenspiele angeleitet durch externe (oder in größeren Unternehmen) interne Vollzeit-Trainer und/oder Peers bzw. Vorgesetzte
- Spezifische Trainings:** Je nach Vertriebs- und Branchenerfahrung des neuen Mitarbeiters flexibel und maßgeschneidert gestaltete Module zur Wissensvermittlung
- Verkaufstraining:** „Trockenübungen“ vor dem Start, Demonstration von typischen Akquise-Verfahren in Gruppen- und/oder Einzelübungen, Rollenspiele
- Training on-the-Job:** Begleitung durch erfahrene Kollegen bei Kundenterminen
- Mentoring:** Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Kundengesprächs gemeinsam mit Coach/Mentor

---

# PERFORMANCE & INCENTIVIERUNG

---

## Erfolgskritische Kompetenzen im Vertrieb

**Kundenorientierung:** Wertschätzung des Kunden, bedarfsgerechte Leistungsorientierung, Fokussierung des Kundeninteresses

**Abschlussorientierung  
und Umsetzungsstärke:** Zielbezogene Selbstdisziplin, vorausschauende Planung bzw. Problemlösung, Selbstvertrauen sowie Durchsetzungsstärke

**Kommunikationskompetenz:** Selbst- und Fremdwahrnehmung, non-verbale Kommunikation, aktives Zuhören, Gesprächsführung

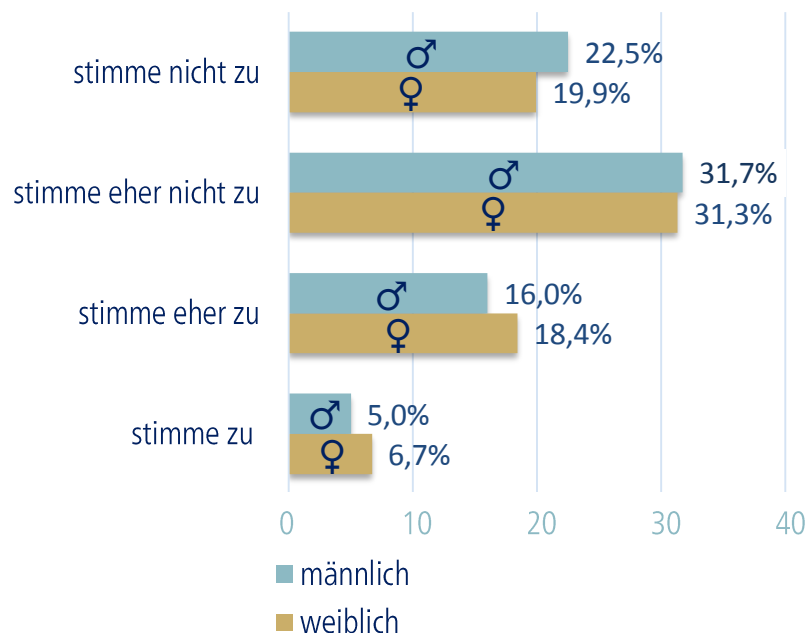
**Leistungsmotivation:** Stark ausgeprägtes Erfolgsbedürfnis, Wettbewerbsdenken, Zeitmanagement, Arbeitstempo

**Emotionale Stabilität/  
Belastbarkeit**

**Extraversion:** Geselligkeit, Ausdrücken eigener Gefühle und Gedanken, Bedürfnis nach Selbstdarstellung

**Durchhaltevermögen/  
Frustrationstoleranz**

## „Ich komme häufig unter Zeitdruck.“ (n = 1.985)



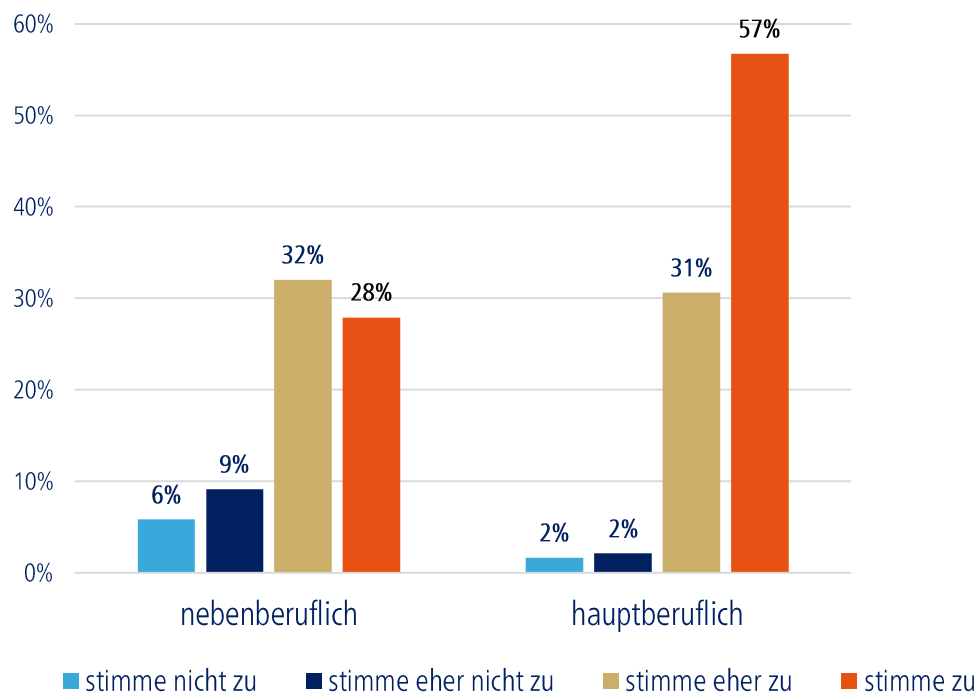
Es besteht kein signifikanter Unterschied hinsichtlich des gefühlten Zeitdrucks zwischen den **Geschlechtern** ( $p = 0.319$ ).

66,3% der Befragten gaben an, dass die **flexiblen Arbeitszeiten** beim Einstieg in den Direktvertrieb für sie besonders wichtig waren.

In den **Branchen** „Bauprodukte“ (3,5%) und „Accessoires“ (3,8%) stimmten besonders wenig Befragte der Aussage zu. Besonders häufig gab es Zustimmung in den Branchen „Haushaltsartikel“ (10,2%) und „Kosmetik“ (9,0%) ( $p = 0.006$ ).

Hinsichtlich der formalen **Bildung** ( $p = 0.055$ ) und des **Alters** ( $p = 0.629$ ) lassen sich keine signifikanten Unterschiede feststellen.

## „Ich setze mir Ziele.“ (n = 1.979)



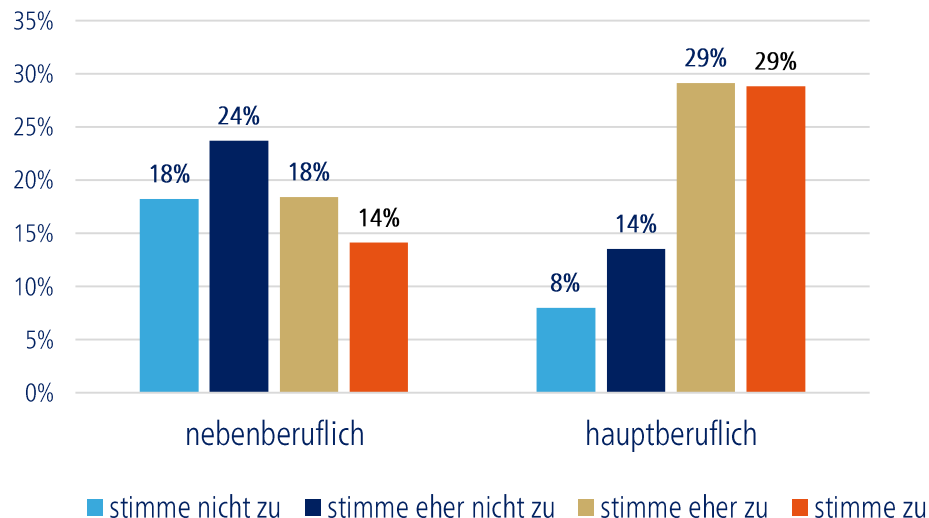
Bei dem Vergleich der haupt- und nebenberuflich tätigen Teilnehmer zeigt sich, dass die **hauptberuflichen Mitarbeiter** erfahrener darin sind, sich Ziele zu setzen ( $p = 0.000$ ).

Zielsetzung und formale **Bildung** korrelieren: Mitarbeiter mit Hauptschulabschluss (46,2%) gaben am häufigsten an, sich Ziele zu setzen ( $p = 0.003$ ).

Mitarbeiter in den Branchen „Bauprodukte“ (59,1%) und „Kosmetik“ (55,5%) setzen sich am häufigsten Ziele. Im Vergleich dazu stimmten Mitarbeiter aus der Branche „Accessoires“ (25,6%) der Aussage deutlich seltener zu ( $p = 0.000$ ).

In Bezug auf das **Alter** lässt sich keine klare Tendenz feststellen: So stimmte die Gruppe der 56-65 Jährigen (44,0%), dicht gefolgt von den 26-35 Jährigen (41,2%), der Aussage am häufigsten zu ( $p = 0.042$ ).

## „Ich dokumentiere meine Arbeit immer möglichst genau.“ (n = 1.979)



Dokumentation ist in der Literatur ein wichtiger Indikator für Selbstführungskompetenz.

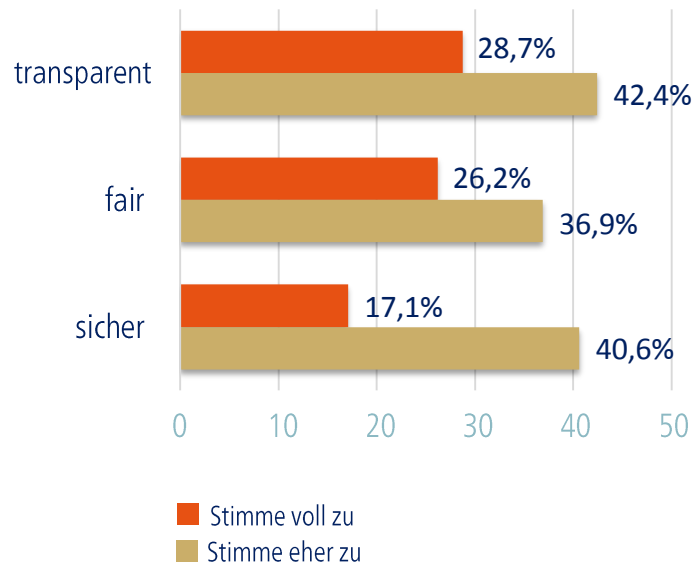
**Männer** dokumentieren ihre Arbeit häufiger als Frauen ( $p = 0.000$ ).

**Mitarbeiter über 56 Jahre** dokumentieren ihre Arbeit genauer als jüngere Mitarbeiter ( $p = 0.000$ ).

Es zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen formaler **Bildung** und der Dokumentation der Tätigkeit ( $p = 0.142$ ).

Quelle: Haberstroh(2007)

## „Das leistungsabhängige Entlohnungssystem empfinde ich als ...“ (n = 1.916)



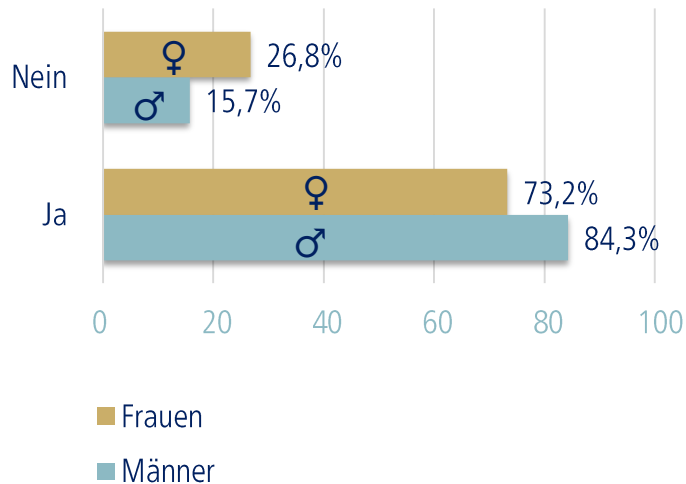
Ein Großteil der Studienteilnehmer beurteilt ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem auf Provisionsbasis positiv; je nach Beurteilungskriterium sind zwischen 12,0% und 20,0% anderer Meinung.

Neben der leistungsorientierten Entlohnung beurteilen die befragten Vertriebspartner **Solidaritätsfonds**, **betriebliche Altersvorsorge** und **Mischformen aus Fixum und Provision** besonders positiv.

Die befragten Experten weisen darauf hin, dass die **Transparenz** des Entlohnungssystem (wie auch die Transparenz der Zielplanung und des Karriereplans) entscheidend für die Akzeptanz ist.

Die befragten Experten betonen zudem, wie wichtig die Weiterentwicklung der Vertriebspartner zu **„Unternehmern im Unternehmen“** ist.

„Ich habe schon einmal ein Incentive bekommen.“  
(n = 1.978)



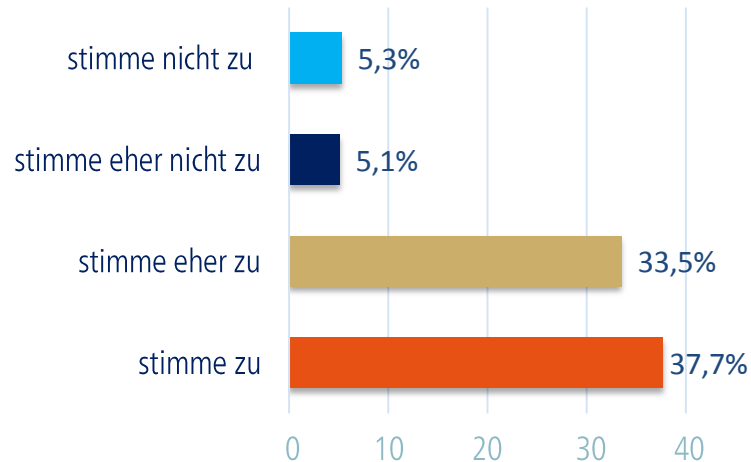
Männer gaben häufiger an, ein Incentive erhalten zu haben als Frauen ( $p = 0.000$ ).

Je höher die formale **Bildung**, desto häufiger haben die Teilnehmer schon einmal ein Incentive erhalten. So gaben 81,3% der Hochschulabsolventen, aber nur 70,0% der Hauptschulabsolventen an, ein Incentive erhalten zu haben ( $p = 0.003$ ).

Es besteht kein signifikanter Unterschied zwischen den **Altersgruppen** ( $p = 0.323$ ).

Die **Dauer der Tätigkeit** hat einen erheblichen Einfluss auf den Erhalt eines Incentives: So haben die länger als sechs Jahre tätigen Mitarbeiter zu 85,1% schon einmal ein Incentive erhalten. Im Gegensatz dazu haben nur 72,9% der Mitarbeiter, die im 2.-6. Berufsjahr sind, ein Incentive erhalten ( $p = 0.000$ ).

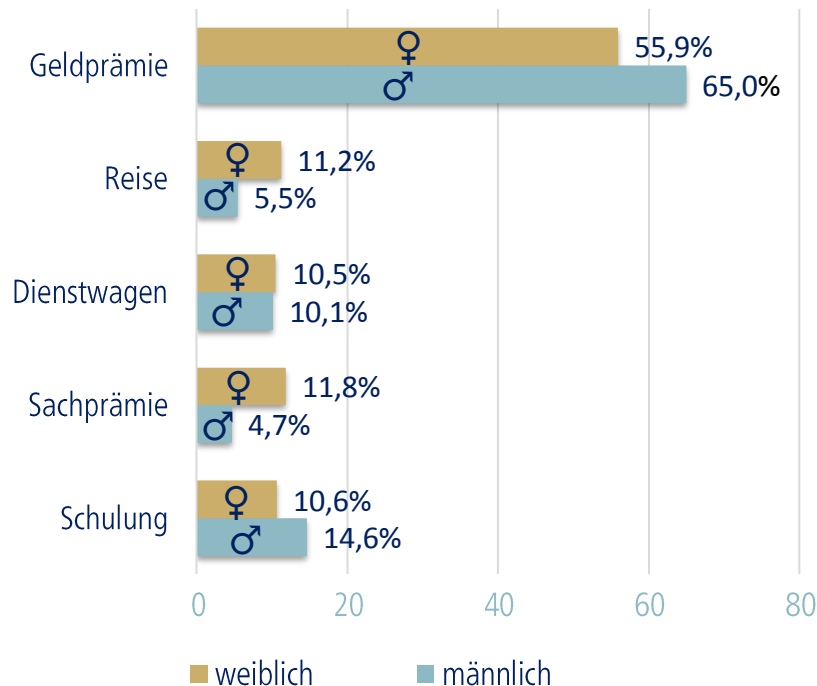
## „Incentives interessieren mich eher weniger.“ (n = 1.978)



Das **Geschlecht** ( $p = 0.735$ ), die **Bildung** ( $p = 0.071$ ) und die **Branche** ( $p = 0.000$ ) haben keinen Einfluss auf das Interesse an Incentives.

Das **Alter** der Befragten hingegen hat einen signifikanten Einfluss: Das Interesse an Incentives nimmt mit fortschreitendem Alter ab ( $p = 0.000$ ). Bei den 18-25 jährigen Teilnehmern haben 72,5% Interesse an Incentives. Bei den 56-65 Jährigen sind es nur noch 54,9%.

## „Welche Incentives sind besonders attraktiv?“ (n = 1.823)



Branchenunabhängig präferieren Mitarbeiter im Direktvertrieb **Geldprämien**. Zum gleichen Schluss kommen auch andere Studien.<sup>1)</sup>

Bei den übrigen Incentives besteht jedoch ein signifikanter Unterschied zwischen den **Branchen** ( $p = 0.000$ ).

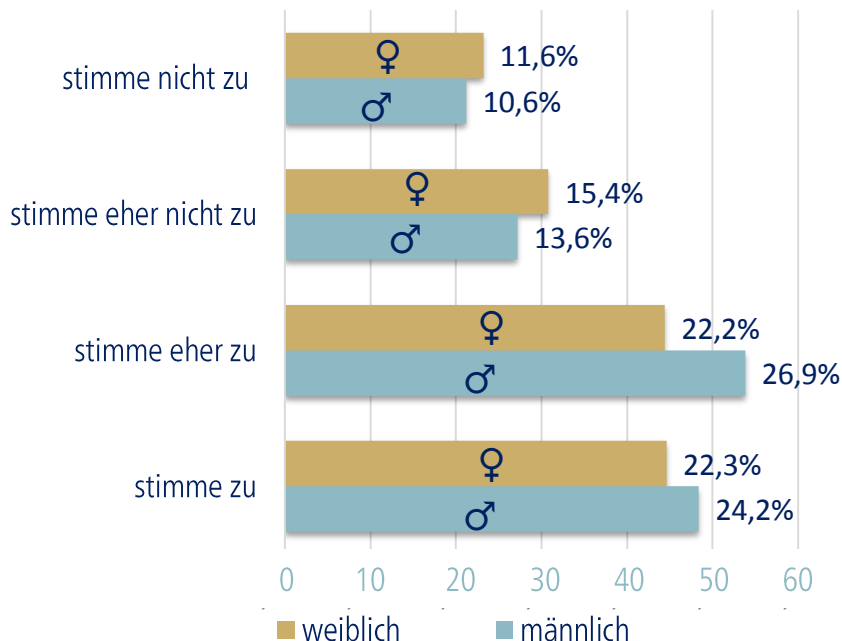
Auch bezüglich des **Alters** gibt es Unterschiede ( $p = 0.001$ ): So sind Reisen besonders bei den jüngeren Mitarbeitern (18-25) beliebt (18,7%). Das Interesse an Schulungen nimmt mit dem Alter deutlich zu. Bei den 46-55 Jährigen ist das Interesse (18,8%) besonders hoch.

**Männer** bevorzugen Dienstwagen und Schulungen überdurchschnittlich stark ( $p = 0.000$ ).

Die **formale Bildung** hat keinen Einfluss ( $p = 0.095$ ).

<sup>1)</sup> Schommers (2013)

## „Ich arbeite auf große Incentives langfristig hin.“ (n = 1.962)



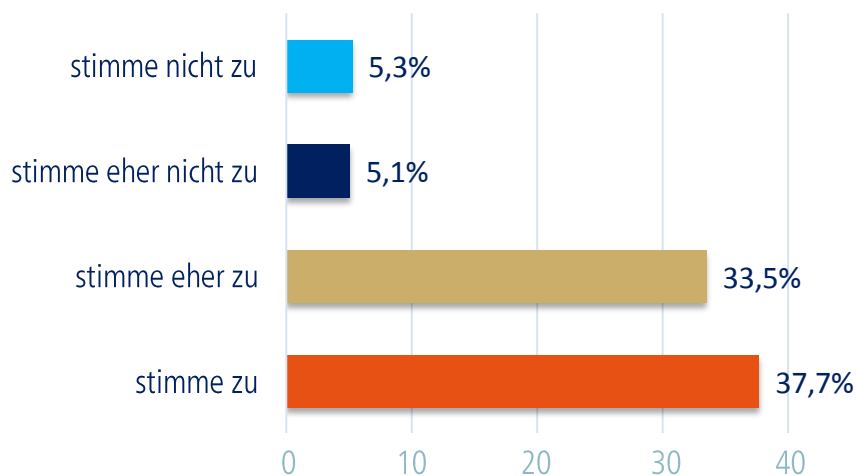
Das **Geschlecht** ( $p = 0.097$ ), das **Alter** ( $p = 0.132$ ) und die **formale Bildung** ( $p = 0.736$ ) haben keinen signifikanten Einfluss.

In der Kosmetikbranche wird besonders häufig auf große, langfristig zu erreichende Incentives hingearbeitet ( $p = 0.000$ ).

Hauptberuflich tätige Vertriebspartner sind eher gewillt, auf größere Incentives langfristig hinzuarbeiten, als dies bei nebenberuflich Tätigen der Fall ist ( $p = 0.000$ ).

Die Ergebnisse decken sich mit den Erkenntnissen aus den Experten-interviews.

## „Regelmäßige, kleine Incentives spornen mich an.“ (n = 1.964)



Es gibt keine Unterschiede hinsichtlich der Wirkungsweisen von regelmäßigen, kleinen Incentives zwischen haupt- und nebenberuflichen Vertriebspartnern ( $p = 0.061$ ).

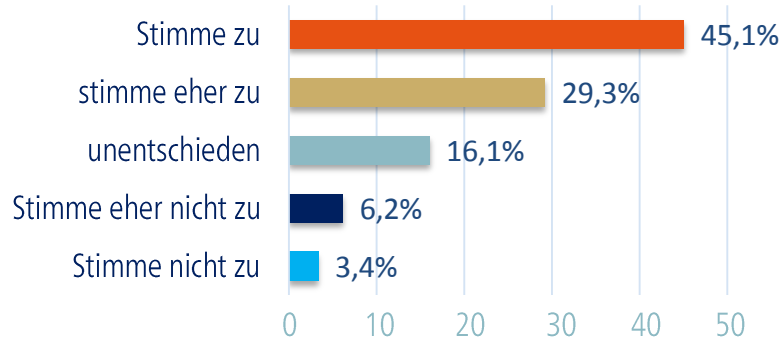
Das **Geschlecht** ( $p = 0.072$ ) und die formale **Bildung** ( $p = 0.092$ ) haben hier keinen signifikanten Einfluss.

Einen signifikanten Einfluss haben **Alter** und **Branche**: Die Altersgruppe der über 65 Jährigen interessiert sich am wenigsten für kleine Incentives ( $p = 0.000$ ); die Vertriebspartner in der Kosmetikbranche fühlen sich besonders durch kleine, regelmäßige Incentives angesprochen ( $p = 0.000$ ).

---

# SELBSTBILD

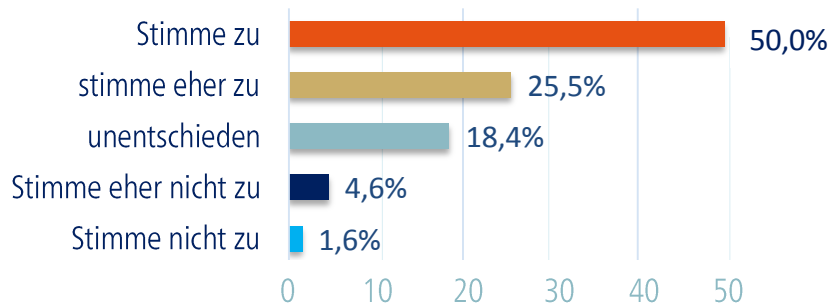
## „Ich bin Verkäufer aus Leidenschaft.“ (n = 1.992)



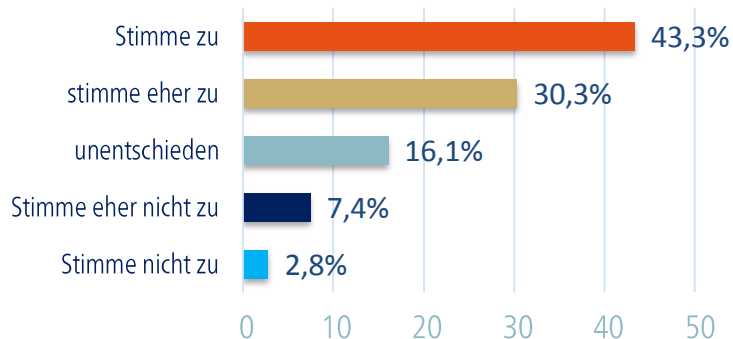
Die Ergebnisse zeigen, dass die Vertriebspartner ihre Tätigkeit im Verkauf und ihre Zugehörigkeit zum jeweiligen Unternehmen positiv sehen – dies entspricht den Ergebnissen ähnlicher Studien.<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Zacharias (2005): Network-Marketing in Deutschland

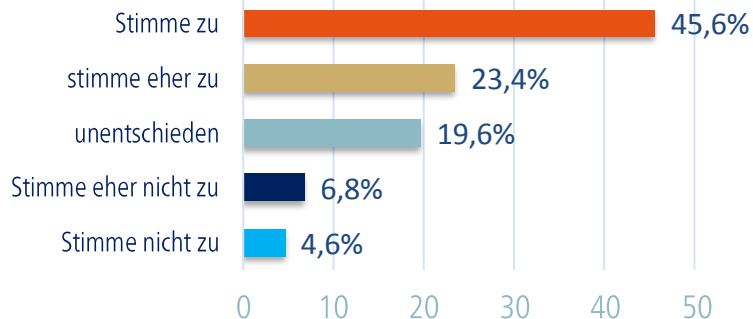
## „Ich bin stolz darauf meinem Unternehmen anzugehören.“ (n = 1.989)



## „Ich fühle mich von meinem Unternehmen fair behandelt.“ (n = 1.991)



## „Ich möchte gerne mein weiteres Arbeitsleben in meinem Unternehmen verbringen.“ (n = 1.989)

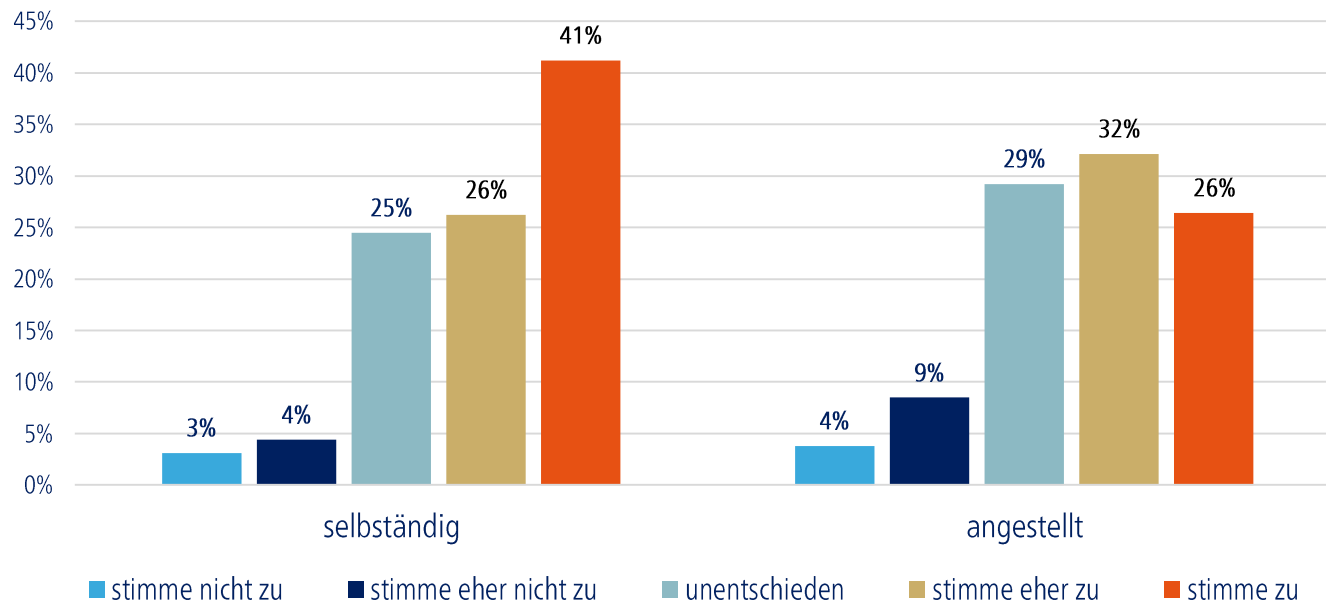


Zum Vergleich: Von allen Beschäftigten in Deutschland bezeichnen sich nur 20,0% als „engagiert“<sup>1)</sup>; 46,0% würden ihren Job in den nächsten zwölf Monaten wechseln wollen<sup>2)</sup>.

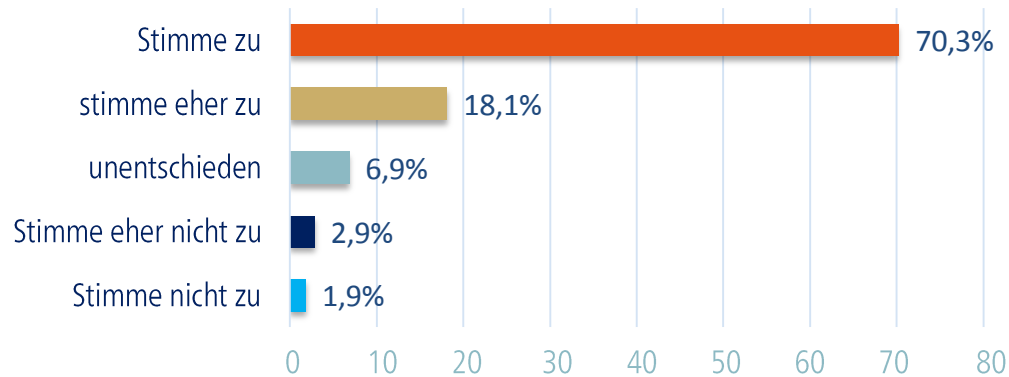
<sup>1)</sup> Gallup (2017)

<sup>2)</sup> ManpowerGroup (2017)

„Das Arbeitsklima zwischen Festangestellten und freien Mitarbeitern ist harmonisch.“  
(n = 1.978)



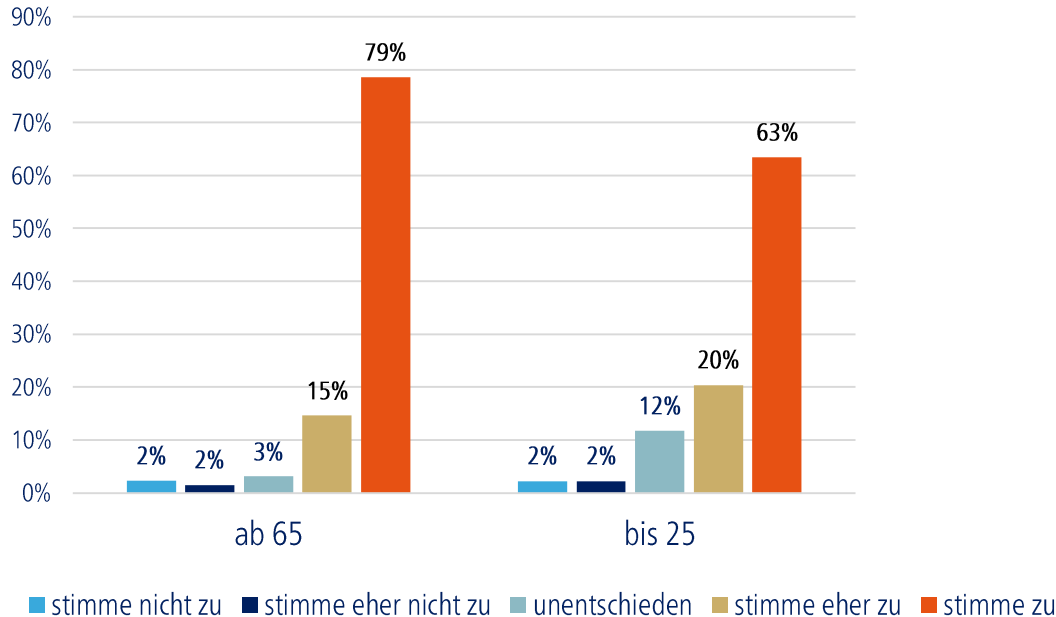
## „Ich scheue mich nicht, meinen Beruf offen zu nennen.“ (n = 1.992)



Das Berufsprestige im sozialen Umfeld des Vertriebspartners trägt laut der befragten Experten maßgeblich zur Berufszufriedenheit bei.

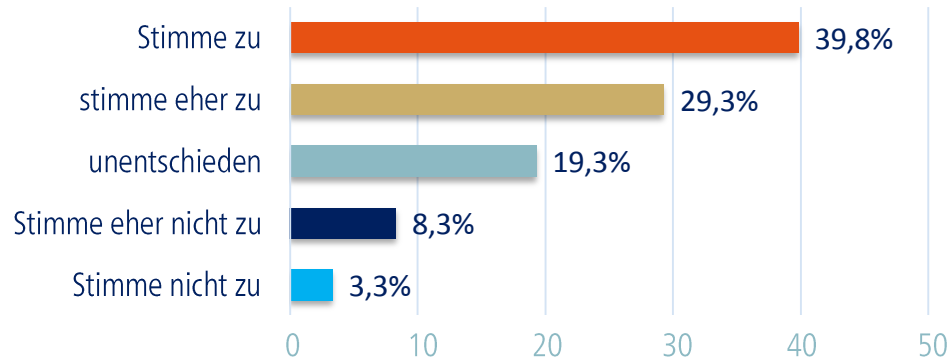
Beim Stolz auf den Beruf gibt es praktisch keine Unterschiede zwischen den Geschlechtern oder zwischen haupt- und nebenberuflich Tätigen.

## „Ich scheue mich nicht, meinen Beruf offen zu nennen.“ (nach Altersgruppen) n = 223



Die Binnensicht auf den Beruf unterscheidet sich deutlich von der externen Perspektive. In der Allensbacher Demoskopie-Studie von 2013 zum Berufsprestige finden sich Tätigkeiten im Direktvertrieb lediglich im unteren Drittel der Berufsgruppen.

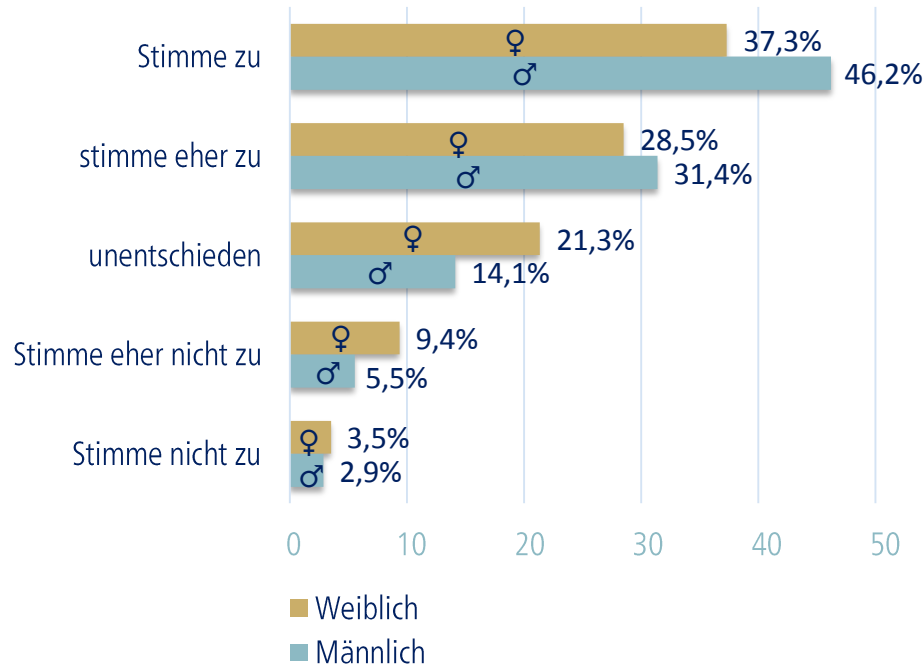
## „Meine Familie steht voll hinter meinem Beruf.“ (n = 1.991)



Vergleichsstudien<sup>1)</sup> zeigen, dass Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung den familiären Rückhalt für die Tätigkeit stärkt.

1) Manpower Group (2017)

## „Meine Familie steht voll hinter meinem Beruf.“ (n = 1.991)



Bei Männern ist der familiäre Rückhalt – wahrscheinlich bedingt durch die Position im Unternehmen (oder die selbstbewusstere Eigenwahrnehmung) – noch deutlich stärker ausgeprägt ( $p = 0.000$ ).

Die Studie zeigt, dass die Hauptberuflichen mit knapp 79% ein stärkeres Gefühl des Rückhaltes aus der Familie empfinden (Nebenberufliche 63%).

Der empfundene familiäre Rückhalt steigt mit dem Alter der Vertriebspartner.

---

# WIE GEHT ES WEITER?

Weitergehende Analyse der Daten (insbesondere von Gruppenunterschieden) und Abgleich mit bestehenden Studien/Daten

Unternehmensspezifische Auswertungen (und ggfs. Präsentation)

Abgleich der Ergebnisse mit externen Studien und Diskussion mit Experten

Detaillierung von Handlungsempfehlungen

Ableitung von Lessons Learned für eine evtl. Nachfolgestudie (2019?)

## Prof. Dr. Carsten Rennhak

Fakultät für Betriebswirtschaft  
Universität der Bundeswehr München  
[Carsten.Rennhak@unibw.de](mailto:Carsten.Rennhak@unibw.de)

