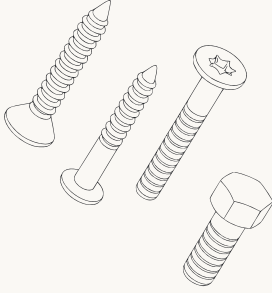
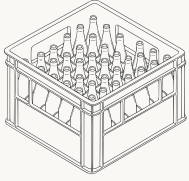
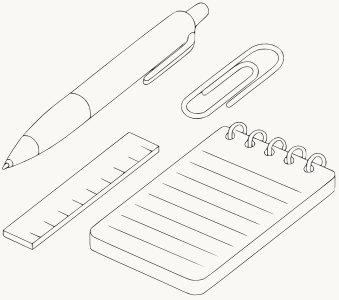
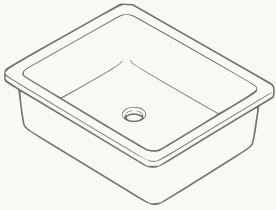
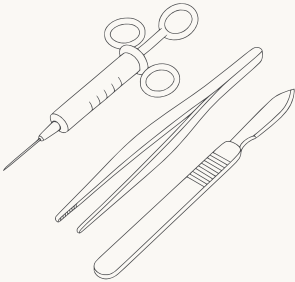
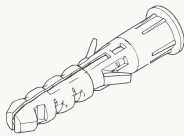
 Art.-Gr. 01	 Art.-Gr. 02	 Art.-Gr. 03
 Art.-Gr. 04	247 Kunden betreut ein Außendienstler im Schnitt	 Art.-Gr. 06
 Wiederkauf seit 38 Tagen überfällig	 Art.-Gr. 08	 Art.-Gr. 09

Vertrieb im Großhandel 2026

Wie Großhändler in der DACH-Region ihren Vertrieb aufstellen, steuern und besetzen. Mit eigenen Daten aus über 3.000 Vertriebsprofilen, 355 Gesprächen mit Großhändlern und einem Stellenmonitor.

Inhalt



Kurzfassung	3
Über diesen Report	4
Der Markt 2026	5
Branchenspiegel	6
01 Gesucht wird Innendienst	7
02 Ein Außendienstler, 247 Kunden	8
03 Geplant wird oft nach Gefühl	10
04 Was Abwanderung kostet	11
05 Der Vertrieb wird älter	13
06 Nachfolge auf drei Ebenen	15
07 Ersatz kommt langsam	16
08 Wo Großhändler ansetzen können	18
Wie Acto dabei unterstützt	19
Methodik und Grenzen	20
Quellen	21

Kurzfassung

Real wächst der Großhandel seit 2023 kaum, die Insolvenzen haben sich seit 2022 fast verdoppelt. Wachstum muss deshalb vor allem aus den bestehenden Kunden kommen. Wie gut der Vertrieb darauf vorbereitet ist, dazu gab es bisher kaum Zahlen. Dieser Report liefert sie, aus amtlichen Statistiken, einem eigenen Stellenmonitor, über 3.000 Vertriebsprofilen, 355 Gesprächen mit Großhändlern und einem internen Acto-Benchmark zur Abwanderung.

DER VERTRIEB IM GROSSHANDEL 2026 IN ACHT ZAHLEN

65 % der Vertriebsanzeigen von Großhändlern suchen Innendienst. Im Außendienst haben 73 % über zehn Jahre Berufserfahrung.	247 Kunden betreut ein Außendienstler im Schnitt, bei rund sechs Besuchen am Tag.	98.000 € kostet ein Außendienstler im Jahr (eigene Rechnung). Jeder Besuch kostet damit knapp 100 €.	47 % der Gespräche mit Großhändlern nennen das Bauchgefühl als Grundlage der Besuchsplanung, 8 % das CRM.
4–17 % der Kunden wandern pro Jahr ab (Acto-Benchmark). Nur in 11 % der Gespräche ist von einer Frühwarnliste die Rede.	26 % der Beschäftigten in Vertriebsberufen (alle Branchen) sind 55 oder älter, 2015 waren es 17 %. Führungskräfte Einkauf und Vertrieb: 36 %.	46 % der offenen Außendienst-Stellen im Großhandel sind seit über 90 Tagen ausgeschrieben, 18 % seit über einem Jahr.	3–5 Jahre braucht ein neuer Außendienstler, bis er sein Gebiet beherrscht wie ein Erfahrener. So schätzt es die Mehrheit (52 %) in unserer Live-Umfrage beim VTH.

Was daraus folgt

Der Vertrieb im Großhandel ist auf diese Aufgabe schlecht vorbereitet. Er betreut viele Kunden mit wenig Zeit und plant dabei selten mit Daten. Gleichzeitig verliert er jedes Jahr einen spürbaren Teil seiner Kunden, und die erfahrensten Leute gehen in den nächsten Jahren in Rente. Wer Besuche nach Daten steuert, Abwanderung früh erkennt und Kundenwissen im System hält, ist auf Abwanderung und Generationswechsel besser vorbereitet. Kapitel 08 beschreibt fünf Handlungsfelder.

Über diesen Report

Acto arbeitet täglich mit den Vertriebsdaten von Großhändlern. Mit diesem Report legen wir zum ersten Mal eigene Zahlen zum Zustand des Vertriebs vor, ergänzt um amtliche Daten.

**577**

GESPRÄCHE

aufgezeichnete Vertriebsgespräche,
davon 355 mit Großhändlern.

**3.000+**

VERTRIEBSPROFILE

aus Großhandelsunternehmen in
DACH.

**5.986**

STELLENANZEIGEN

für den Außendienst ausgewertet,
davon 197 von Großhändlern.

Acto-Gesprächsauswertung 2024–2026; Acto-Profilstichprobe und Stellenmonitor, Stand KW 40/2026

Sechs Datenquellen

■ QUELLE 01

Amtliche Statistik

Destatis, Bundesagentur für Arbeit,
Eurostat, BIBB, ifo, DIHK, KfW, IfM Bonn.

■ QUELLE 02

Stellenmonitor

Alle Außendienst-Stellen in der BA-
Jobbörse, KW 40/2026.

■ QUELLE 03

Vertriebsprofile

Über 3.000 Profile aus dem Großhandel
in DACH.

■ QUELLE 04

Gesprächsauswertung

577 Vertriebsgespräche 2024–2026,
davon 355 mit Großhändlern.

■ QUELLE 05

VTH-Umfrage

Live-Umfrage auf der VTH-
Jahresveranstaltung 2026, n = 52 bzw. 56.

■ QUELLE 06

Acto-Benchmark

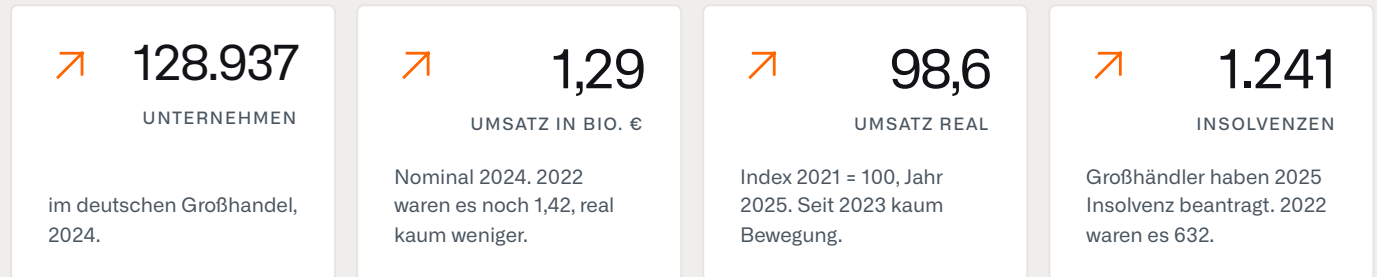
ERP-Bestelldaten von Großhändlern,
Grundlage der Abwanderungsquote.

Wie belastbar sind die Zahlen?

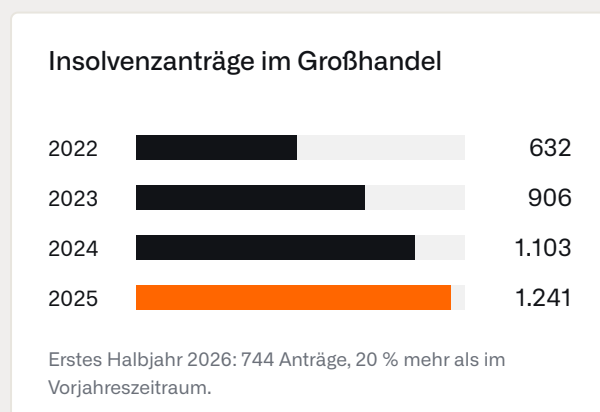
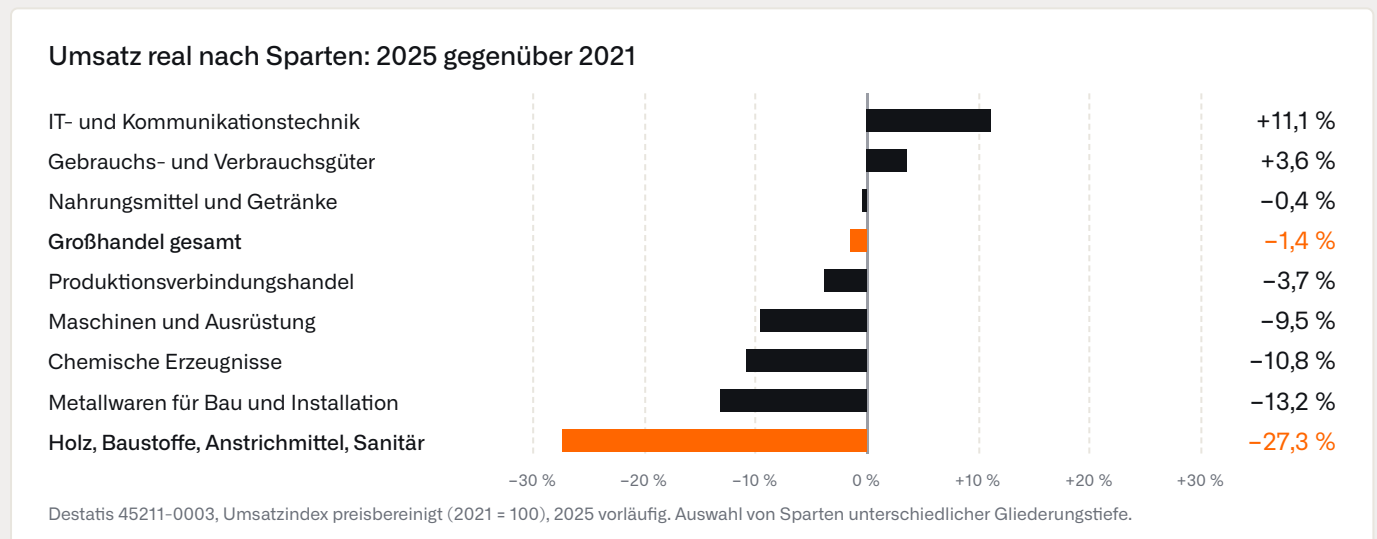
Amtliche Daten beziehen sich auf den Großhandel, Daten zu Vertriebsberufen auf alle Branchen. Gespräche, Profile und Umfrage sind Stichproben und nicht repräsentativ für den gesamten Großhandel. Methodik auf Seite 20.

Ein großer Markt, der nicht wächst.

Der deutsche Großhandel setzt fast 1,3 Billionen Euro im Jahr um. Real liegt der Umsatz seit 2023 auf der Stelle, und die Zahl der Insolvenzen hat sich seit 2022 fast verdoppelt.



Destatis, Strukturstatistik im Handel (48112-0001), Umsatzindex Großhandel (45211-0003), Insolvenzstatistik (52411-0019). WZ 2008 Abteilung 46. Werte 2025 vorläufig.



Der Umsatz konzentriert sich auf wenige Häuser. Rund 3.100 große Unternehmen (über 249 Beschäftigte oder über 50 Mio. € Umsatz) machen drei Viertel des Branchenumsatzes, die gut 91.000 Kleinunternehmen zusammen keine 3 %. Am stärksten unter Druck ist der Baustoff- und Sanitärhandel: Er liegt real gut ein Viertel unter 2021.

Die Stimmung hat sich 2026 gebessert, bleibt aber negativ. Das ifo-Geschäftsklima im Großhandel stieg von -28,4 im April auf -11,4 im September. In der DIHK-Umfrage vom Frühsommer nennen 35 % der Großhändler ihre Lage schlecht, 14 % gut.

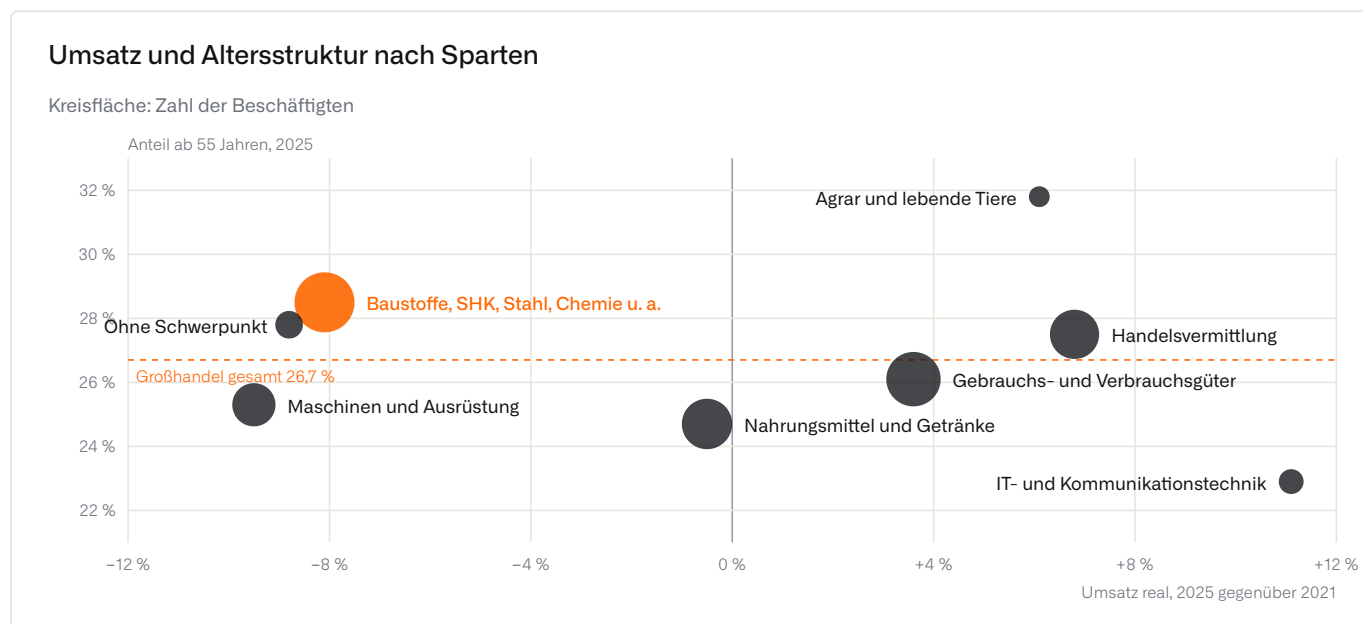
Destatis 52411-0019 und 48121-0002 (2024); ifo-Geschäftsklima Großhandel; DIHK Frühsommer 2026. Zum Vergleich Österreich: 27.026 Unternehmen, 193,9 Mrd. € Umsatz (Statistik Austria 2024). Schweiz: 21.889 Arbeitsstätten, 221.124 Beschäftigte (BFS 2024).

Was das für den Vertrieb heißt

Wo der Markt nicht wächst, entscheidet sich der Umsatz bei den Kunden, die schon da sind: wie gut sie betreut werden und wie früh auffällt, dass einer weniger kauft. Wie der Vertrieb dafür aufgestellt ist, zeigen die folgenden Kapitel.

Älter werden alle, kleiner nur **manche**.

In jeder Großhandelssparte ist der Anteil der Beschäftigten ab 55 seit 2015 um sechs bis elf Prozentpunkte gestiegen. Beim Umsatz gehen die Sparten auseinander, von –9,5 bis +11,1 % real seit 2021.



SPARTE (WZ 2008, DREISTELLER)	BESCHÄFTIGTE IN TSD.	UMSATZ REAL 2021–2025	AB 55: 2015	AB 55: 2025	PUNKTE
Baustoffe, SHK, Stahl, Chemie u. a.	335	–8,1 %	18,0 %	28,5 %	+10,5
Gebrauchs- und Verbrauchsgüter	277	+3,6 %	16,9 %	26,1 %	+9,2
Nahrungsmittel und Getränke	237	–0,5 %	18,5 %	24,7 %	+6,2
Handelsvermittlung	226	+6,8 %	17,6 %	27,5 %	+9,9
Maschinen und Ausrüstung	173	–9,5 %	17,0 %	25,3 %	+8,3
Ohne ausgeprägten Schwerpunkt	70	–8,8 %	18,8 %	27,8 %	+9,0
IT- und Kommunikationstechnik	57	+11,1 %	11,7 %	22,9 %	+11,2
Agrar und lebende Tiere	40	+6,1 %	21,7 %	31,8 %	+10,1
Großhandel gesamt	1.414	–1,4 %	17,6 %	26,7 %	+9,1

Am stärksten unter Druck ist die Sparte mit den meisten Beschäftigten. Im „sonstigen Großhandel“ mit Baustoffen, Sanitär und Heizung, Stahl und Chemie liegt der Umsatz real 8 % unter 2021, und 28,5 % der Beschäftigten sind 55 oder älter. Innerhalb der Sparte liegt der Handel mit Holz, Baustoffen und Sanitärkeramik bei –27 %.

Auch wachsende Sparten altern. Im Agrargroßhandel ist fast jeder Dritte 55 oder älter. Der IT-Großhandel hat die jüngste Belegschaft, aber hier ist der Anteil der Älteren am schnellsten gestiegen, von 11,7 auf 22,9 %.

Umsatz: Destatis 45211-0003, Umsatzindex preisbereinigt, 2025 vorläufig. Altersstruktur und Beschäftigte: Bundesagentur für Arbeit, sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen, jeweils 31.12. WZ 2008, Gruppen 461–469. Feinere Gliederung der Altersstruktur nicht veröffentlicht.

Gesucht wird Innendienst.

Fast zwei von drei Vertriebsanzeigen im Großhandel suchen Innendienst. Das meiste Kundenwissen sitzt aber bei erfahrenen Außendienstlern.

Offene Vertriebsstellen im Großhandel

Anzeigen für Außen- oder Innendienst, Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit

Alle Anzeigen (253 von 123 Großhändlern)



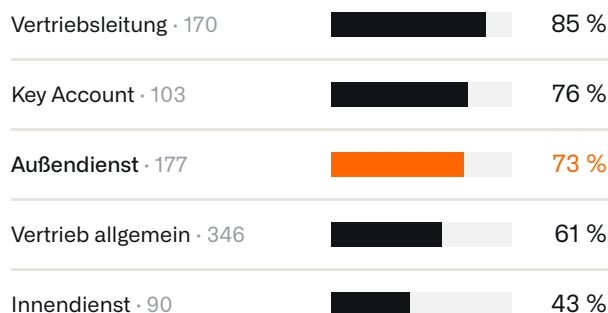
Höchstens zwei Anzeigen je Arbeitgeber



■ Innendienst ■ Außendienst

Über zehn Jahre Berufserfahrung

Anteil je Rolle, Zufallsstichprobe Vertriebsprofile. Hinter dem Namen: Zahl der Profile



65%

GESUCHT: INNENDIENST

der Vertriebs-Stellenanzeigen von Großhändlern suchen Innendienst, 35 % Außendienst.



73%

ERFAHRUNG AUSSENDIENST

der Außendienstler haben über zehn Jahre Berufserfahrung.



43%

ERFAHRUNG INNENDIENST

der Innendienstler haben über zehn Jahre Berufserfahrung.

Großhändler suchen vor allem Innendienst. 65 % der Vertriebsanzeigen von Großhändlern gelten dem Innendienst. Das bleibt so, wenn jeder Arbeitgeber höchstens zweimal zählt (64 %). Wie viele Innen- und Außendienstler es insgesamt gibt, weist keine amtliche Statistik aus.

Der Außendienst ist die erfahrenste operative Gruppe. 73 % haben über zehn Jahre Berufserfahrung, im Innendienst sind es 43 %. Das meiste Kundenwissen liegt damit bei den Leuten, die als Erste in Rente gehen.

Stellenanzeigen: Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit, KW 42/2026, Arbeitgeber, die sich als Großhändler beschreiben. Berufserfahrung: Acto-Stichprobe Vertriebsprofile, Großhändler mit Sitz und Beschäftigten in DACH, Stand KW 40/2026, Rollen nach Jobtitel. Ältere Beschäftigte und Innendienst sind in Online-Profilen seltener vertreten.

247

Kunden betreut ein
Außendienstler im
Großhandel.

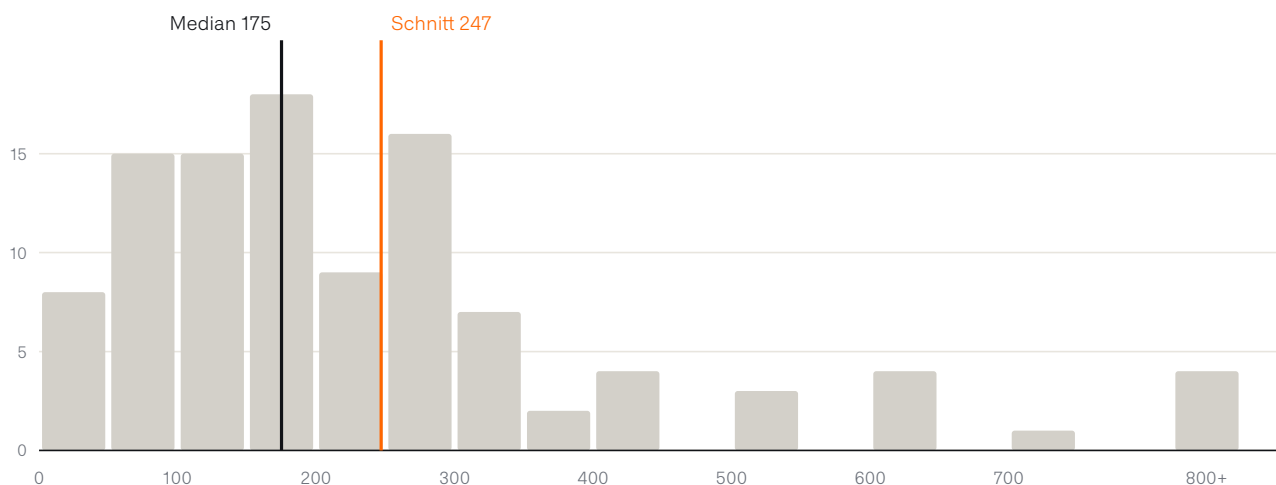
Schnitt aus 106 Unternehmen, Median 175. Bei rund sechs
Besuchen am Tag schafft er rund 1.000 Besuche im Jahr.
Welche Kunden er damit besucht, entscheidet über seinen
Umsatz.

Ein Außendienstler, 247 Kunden.

So viele Kunden betreut ein Außendienstler im Großhandel im Schnitt. Rund 1.000 Besuche im Jahr müssen reichen, um sie zu halten.

Kunden pro Außendienstler: Angaben von 106 Unternehmen

Anzahl Unternehmen je Spanne von 50 Kunden



64 von 106 Unternehmen nennen höchstens 200 Kunden pro Außendienstler, neun nennen über 500. Der Schnitt liegt bei 247, der Median bei 175.



rund 6

BESUCHE PRO TAG

Median aus 42 Angaben in unseren Gesprächen.



98.000 €

KOSTEN PRO JAHR

Gehalt, Arbeitgeberanteil, Fahrzeug, Spesen, IT. Spanne 76.000 bis 129.000 €.



rund 4

KONTAKTE PRO KUNDE

im Jahr, rein rechnerisch. Beim Median von 175 Kunden sind es knapp sechs.

Bei 176 Außendiensttagen sind das rund 1.000 Besuche im Jahr. Jeder kostet knapp 100 €, ein Gesprächspartner beziffert seine eigenen Kosten auf 150 bis 200 € pro Termin. Rechnerisch sieht der Außendienstler jeden Kunden viermal im Jahr. Wer wichtige Kunden monatlich besucht, muss andere seltener sehen. Welche, entscheidet über den Umsatz.

Diese Auswahl trifft heute oft die Erfahrung des Außendienstlers. Wer seit 20 Jahren im Gebiet ist, trifft sie oft richtig. Wer neu anfängt, hat diese Erfahrung nicht, und mit 247 Kunden ist die Liste zu lang, um sie aus dem Gedächtnis zu sortieren.

„Wen besuche ich nur, weil der Kaffee da gut schmeckt, oder weil ich da wirklich hin muss? Wo ist auch mein Potenzial?“

FOODSERVICE-GROSSHANDEL

Acto-Gesprächsauswertung und Typeform-Umfrage von Acto (Kunden pro Außendienstler: pro Unternehmen eine Angabe, von Acto vorgegebene Beispielwerte ausgeschlossen). Kosten: eigene Rechnung auf Basis BA-Entgeltatlas (KldB 61123 Vertrieb, Spezialist, Handel/Verkehr/Gastgewerbe, Median 31.12.2025: 5.344 € brutto), Sozialversicherung 2026, ADAC Autokosten 2026. Ohne Provisionen und Führungskosten.

Geplant wird oft nach Gefühl.

Die Kaufdaten liegen im ERP, geplant wird trotzdem oft nach Erfahrung. Das macht den Vertrieb abhängig von Einzelnen.

Wie Kundenbesuche geplant werden

Anteil der Gespräche, n = 186



6 x

so oft wird nach Erfahrung geplant wie mit dem CRM. Mehrfachnennungen möglich.



49%

CRM IM AUSSENDIENST

der Gespräche: Das CRM wird im Außendienst kaum oder gar nicht genutzt (n = 182). Gut genutzt in 8 %.



11%

FRÜHWARNLISTE

der Gespräche: Es gibt eine Liste für Kunden, die weniger kaufen (19 von 177).



1 von 4

BESUCHSVORBEREITUNG

Gesprächen: Der Außendienst bereitet Besuche kaum oder gar nicht vor (n = 183).

„Der geht jetzt in Rente, das sind jetzt [...] Informationen, die der vielleicht in seinem Buch irgendwo niedergeschrieben hat oder in seinem Kopf hat.“

GESCHÄFTSFÜHRUNG, GROSSHANDEL

„Wann ich zum Beispiel am besten in den Markt gehe mit einem Kalksandstein oder wann ich in den Markt gehe mit einem Lamellenzaun [...] Das ist Erfahrungswerte der alten Mitarbeiter, aber junge Verkäufer haben das nicht.“

VERTRIEBSVERANTWORTLICHER, BAUSTOFFHANDEL

„Unsere Außendienstkollegen fahren nicht alle nach Tourenplanung, die fahren wirklich nach Bauchgefühl, und das muss weg.“

VERTRIEBSLEITUNG, TECHNISCHER HANDEL

„Wir merken es nach fünf Monaten, wenn ein Kunde gewisse Warenbereiche nicht mehr kauft bei uns.“

VERTRIEBSLEITUNG, BAUSTOFFHANDEL

„Stand heute fahren die echt oftmals unvorbereitet hin, die wissen nicht, wann hat der Kunde zuletzt gekauft? Was hat er zuletzt gekauft?“

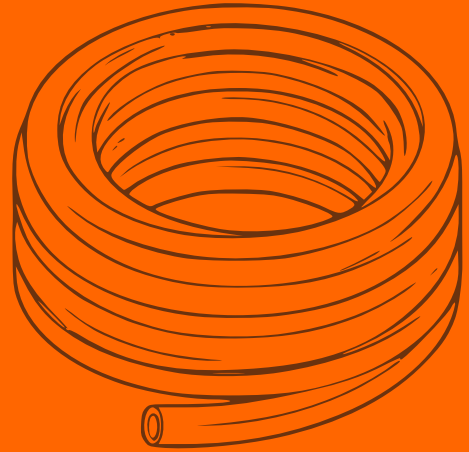
PROJEKTLITER VERTRIEB, C-TEILE-GROSSHANDEL

„So hart das jetzt klingt, aber wenn morgen einer gegen den Baum fährt, dann wissen wir nicht, was bei dem gerade im Gebiet los ist.“

GESCHÄFTSFÜHRENDE GESELLSCHAFTERIN, HANDEL

Acto-Gesprächsauswertung, 355 Vertriebsgespräche mit Großhändlern 2024–2026. Zitate anonymisiert und wörtlich, Auslassungen mit [...] markiert.

Wiederkauf seit 38 Tagen überfällig ■



4-17 %

der Kunden wandern bei
Großhändlern pro Jahr ab.

Gemessen im internen Acto-Benchmark. Bei zehn
Außendienstlern mit je 247 Kunden und 10 % Abwanderung
ist das jedes Jahr ein komplettes Gebiet.

Was Abwanderung kostet.

Kunden gehen selten mit einem Knall. Oft kaufen sie erst eine Produktgruppe nicht mehr, dann bestellen sie seltener, dann gar nicht.

↗

4–17 %

ABWANDERUNG PRO JAHR

der Kunden wandern bei Großhändlern pro Jahr ab. Spanne laut internem Acto-Benchmark aus ERP-Daten von Großhändlern.

↗

1 Gebiet

RECHENBEISPIEL

Zehn Außendienstler (Median unserer Gespräche) mit je 247 Kunden betreuen rund 2.470 Kunden. Bei 10 % Abwanderung gehen pro Jahr 247 verloren, das komplette Gebiet eines Außendienstlers.

So messen wir Abwanderung

1

Wiederkaufsintervall

Für jeden Kunden die Tage zwischen zwei Bestellungen.

2

Normale Schwankung

Mittelwert und Standardabweichung dieser Intervalle.

3

Längste Pause

Die längste Lücke, nach der der Kunde doch wieder bestellt hat.

4

Schwelle

Längste Pause + Mittelwert + Standardabweichung. Wer länger nicht bestellt, gilt als abgewandert.

Wie viel Neugeschäft nötig ist, um 5 % zu wachsen

Rechenbeispiel: Großhändler mit 50 Mio. € Umsatz, abgewanderte Kunden mit durchschnittlichem Umsatz

ABWANDERUNG PRO JAHR	4 %	10 %	17 %
Umsatz, der wegfällt	2,0 Mio. €	5,0 Mio. €	8,5 Mio. €
Neugeschäft nötig für +5 %	4,5 Mio. €	7,5 Mio. €	11,0 Mio. €
davon nur, um den Verlust auszugleichen	44 %	67 %	77 %
Anteil Bestandskunden am Umsatz im Folgejahr	91 %	86 %	79 %

Neugeschäft = Umsatz × (Wachstumsziel + Abwanderung), einschließlich Mehrumsatz mit Bestandskunden. Bestandsanteil = $(1 - \text{Abwanderung}) \div (1 + \text{Wachstumsziel})$. Annahme: verbleibende Kunden kaufen gleich viel wie im Vorjahr.

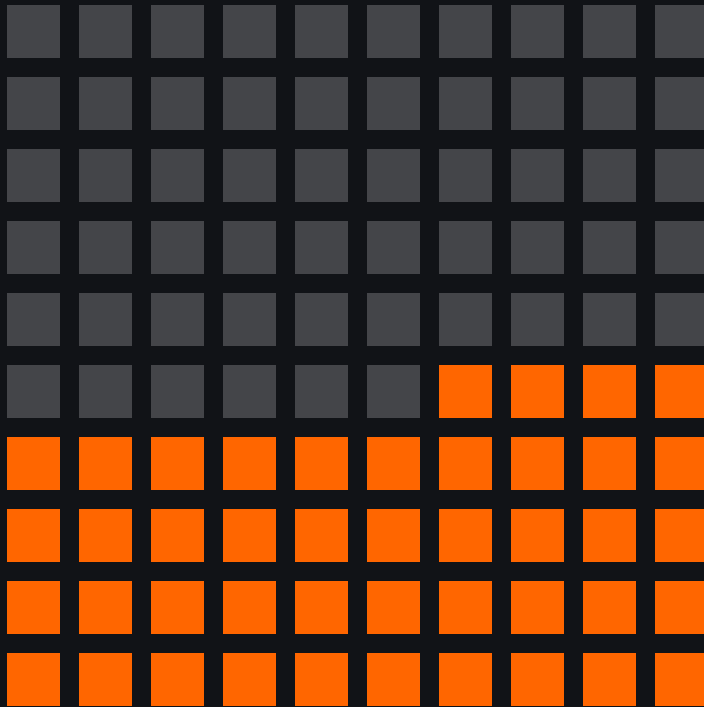
Bei 10 % Abwanderung dienen zwei Drittel des Neugeschäfts nur dazu, verlorenen Umsatz zu ersetzen, bei 17 % sind es drei Viertel. Neukunden sind dabei die teuerste Quelle: Je nach Branche kostet es fünf- bis 25-mal so viel, einen Kunden zu gewinnen, wie einen bestehenden zu halten.

Gemessen wird Abwanderung selten, nur in 11 % der Gespräche ist von einer Frühwarnliste die Rede. Wer schätzt, nennt 5 bis 8 % des Umsatzes pro Jahr. Geht ein langjähriger Außendienstler, steht zudem die Beziehung zu seinen Kunden auf dem Spiel.

Gallo (2014), Harvard Business Review



Im Rechenbeispiel kommen 79 bis 91 % des Umsatzes von Kunden, die schon da sind. Wer weniger Kunden verliert, braucht weniger Neugeschäft.



44%

der Außendienstler in der Bauelemente-Industrie sind **50 Jahre oder älter**. Sie erreichen spätestens in 17 Jahren das Rentenalter.

In unserer Live-Umfrage beim VTH erwarten 54 % der Vertriebsverantwortlichen, dass mindestens ein Viertel ihres Außendienstes in den nächsten zehn Jahren in Rente geht. Über alle Vertriebsberufe sind 26 % 55 oder älter, 2015 waren es 17 %.

Zimmerschied & Kollegen, Bauelemente Markt 09/2022 (n = 152, Gehälter 2021); Acto-Live-Umfrage, VTH-Jahresveranstaltung 2026, n = 56; Bundesagentur für Arbeit, 31.12.2025

Der Vertrieb wird älter, und Ersatz kommt langsam.

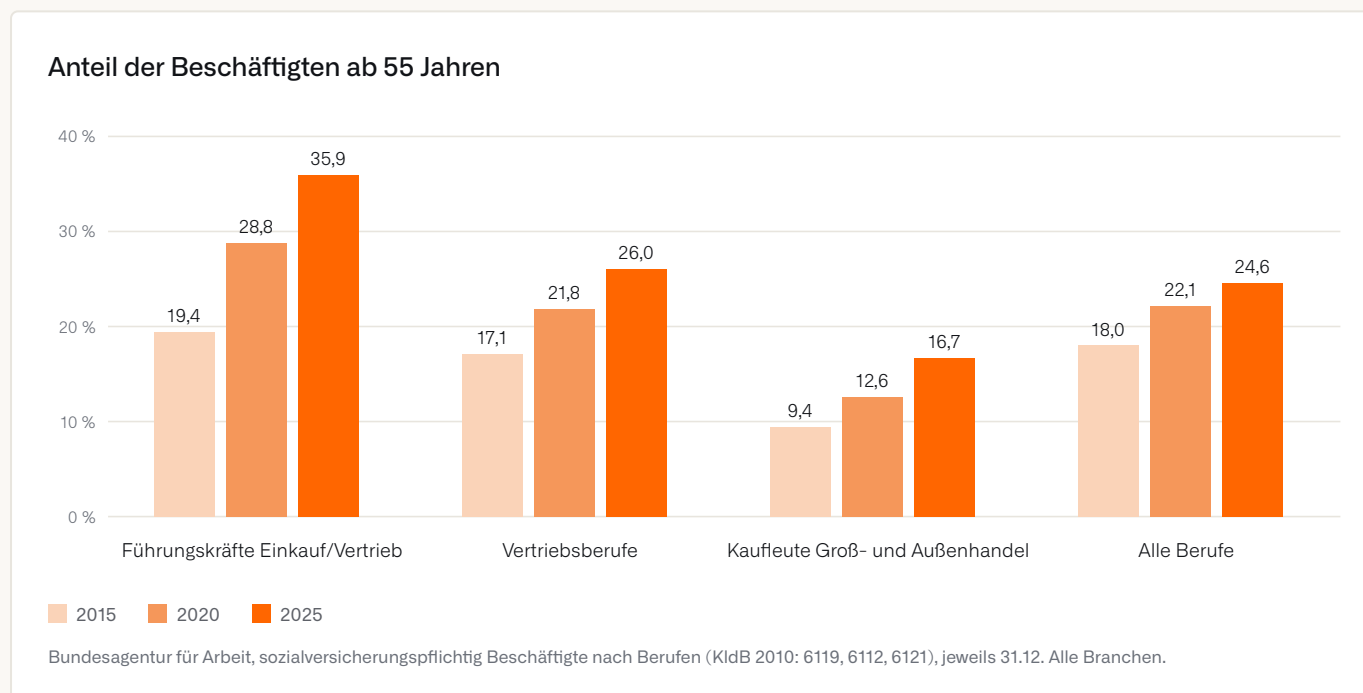
Gut ein Viertel erreicht in den nächsten zwölf Jahren das Rentenalter. Offene Stellen bleiben oft monatelang unbesetzt, und wer neu kommt, braucht Jahre, bis er sein Gebiet kennt.

Der Vertrieb wird **älter**.

In zehn Jahren hat sich die Zahl der Beschäftigten ab 55 in Vertriebsberufen fast verdoppelt. Bei den Führungskräften ist inzwischen mehr als jeder Dritte 55 oder älter.



Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigte nach Berufen, 31.12.2025; BIBB, Datensystem Auszubildende, neu abgeschlossene Verträge zum 31.12. (inkl. Vorgängerberuf); Acto-Profilstichprobe



Die Vertriebsberufe altern schneller als der Arbeitsmarkt insgesamt. Lag der Anteil der Beschäftigten ab 55 2015 noch unter dem Durchschnitt aller Berufe, liegt er heute darüber. Bei den Führungskräften in Einkauf und Vertrieb ist er von 19 auf 36 % gestiegen. Im Großhandel insgesamt sieht es ähnlich aus: 26,7 % der Beschäftigten sind 55 oder älter, 2015 waren es 17,6 %.

Kaufleute im Groß- und Außenhandel sind jünger, weil knapp jeder Fünfte in dieser Gruppe Auszubildender ist. Auch hier ist der Anteil der Älteren in zehn Jahren um drei Viertel gestiegen.

Im Großhandel hängt daran Kundenwissen. Wer 20 oder 30 Jahre im selben Gebiet unterwegs ist, weiß, welcher Kunde wann bestellt, wer entscheidet und wo der Wettbewerb gerade anklopft. Dieses Wissen steht in den seltensten Fällen in einem System.

„Die Leute, die bei uns sind, sind da seit 20 Jahren, also, also die haben alles im Kopf.“

E-COMMERCE UND MARKETING, GROSSHANDEL

Nachfolge auf drei Ebenen.

Der Generationswechsel kommt auf drei Ebenen zugleich: im eigenen Außendienst, an der Spitze mittelständischer Unternehmen und bei den Kunden.

■ EBENE 1 · AUSSENDIENST

54 %

erwarten, dass mindestens ein Viertel ihres Außendienstes in zehn Jahren in Rente geht.

Anteil des Außendienstes, der in zehn Jahren in Rente geht



In **36 von 355 Gesprächen** mit Großhändlern kommt Rente oder Nachfolge zur Sprache, fast immer im eigenen Außendienst.

Acto-Live-Umfrage, VTH-Jahresveranstaltung 2026, n = 56; Acto-Gesprächsauswertung

■ EBENE 2 · INHABER

57 %

der mittelständischen Inhaber sind 55 oder älter, im Schnitt gut 54 Jahre.

545.000

Mittelständler planen bis Ende 2029 eine Übergabe, **569.000 eine Stilllegung**. Alle Branchen.

37.800

der rund 186.000 Übergaben in Familienunternehmen bis 2030 entfallen auf den Handel (20,3 %).

KfW Research, Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025 (Jan. 2026); IfM Bonn, Daten und Fakten Nr. 37 (2025)

■ EBENE 3 · KUNDEN

Auch Kunden übergeben

Mit der Übergabe wechselt der Ansprechpartner.

„Es werden deutlich mehr [...] Kunden wegfallen aufgrund der Altersstruktur, zu wenig Nachfolge.“

BÄCKEREIGROSSHANDEL

In einzelnen Gesprächen beschreiben Großhändler das als wachsendes Risiko.

Acto-Gesprächsauswertung

Die drei Ebenen verstärken sich gegenseitig. Geht der langjährige Außendienstler in Rente, während beim Kunden ebenfalls die Übergabe ansteht, trifft eine neue Person auf einen neuen Ansprechpartner. Die gemeinsame Geschichte, auf der die Geschäftsbeziehung beruht hat, gibt es dann auf keiner Seite mehr.

Bei den IHKs übersteigt das Angebot die Nachfrage deutlich. Sie verzeichneten 2024 fast 10.000 Beratungen abgabewilliger Unternehmer, mehr als doppelt so viele wie Übernahme-Interessenten.

DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025



Wer heute in Rente geht, nimmt Kundenwissen aus 20 bis 30 Jahren mit.
Die Frage ist, wie viel davon vorher im Unternehmen ankommt.

3-5 Jahre

WIE LANGE BRAUCHT EIN NEUER, BIS ER SEIN GEBIET BEHERRSCHT?



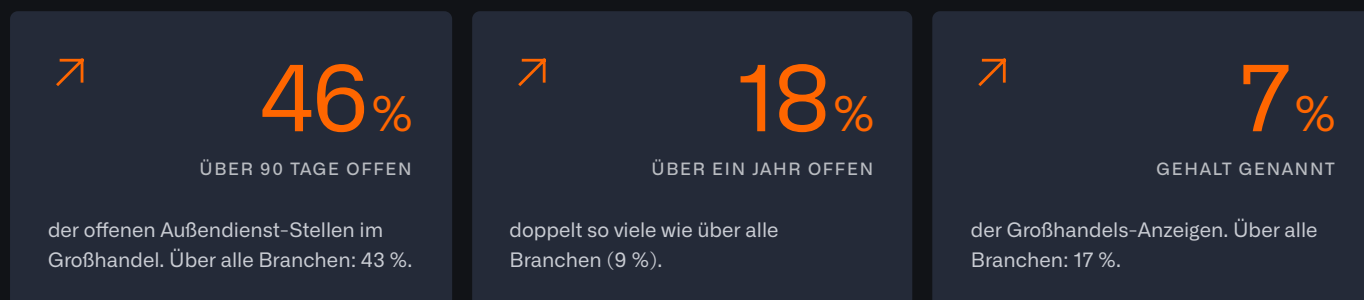
braucht ein neuer Außendienstler, bis er sein Gebiet so beherrscht wie ein Erfahrener.

So schätzt es die Mehrheit der Vertriebsverantwortlichen in unserer Live-Umfrage beim VTH. Weitere 10 % sagen über fünf Jahre, 2 % sechs bis zwölf Monate, niemand unter sechs Monaten.

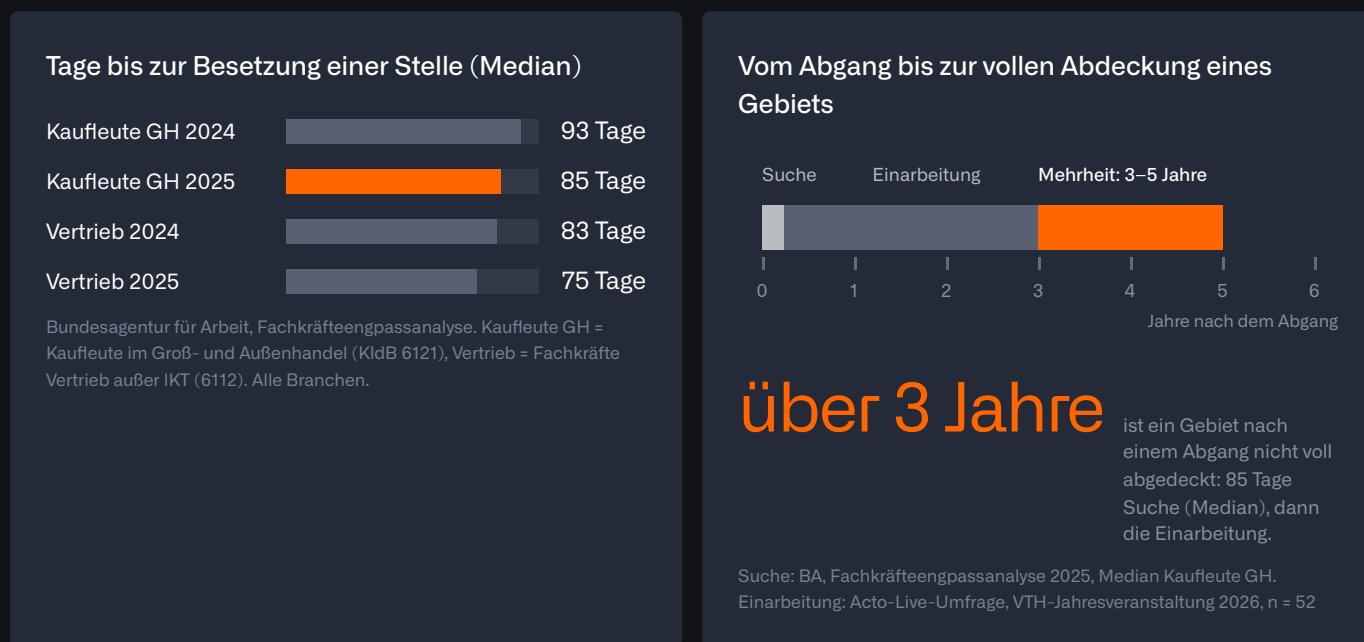
Acto-Live-Umfrage, VTH-Jahresveranstaltung 2026, n = 52

Ersatz kommt langsam.

Offene Stellen bleiben lange unbesetzt, und wer neu kommt, braucht Jahre, bis er sein Gebiet kennt.



Acto-Stellenmonitor, Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit, KW 40/2026. 197 Außendienst-Stellen von 95 Großhändlern, 5.986 Stellen gesamt. Gemessen ist das Alter der offenen Anzeigen.



Bis eine Stelle für Kaufleute im Groß- und Außenhandel besetzt ist, vergehen im **Median 85 Tage**, 2024 waren es 93. 2019 lag der Wert noch bei 60 bis 79 Tagen (frühere Jahre nennt die BA nur als Bandbreite). Wer sucht, nennt in Anzeigen seltener ein Gehalt als andere Branchen (7 % zu 17 %).

Weniger Leute, gleiche Kunden. Laut BGA-Umfrage vom Sommer 2026 planen 34 % der Großhändler, Stellen abzubauen, nur 19 % wollen aufstocken. Den Fachkräftemangel nennen derzeit 29 % als Geschäftsrisiko, Anfang 2024 waren es 50 %. Wer Stellen abbaut oder nicht nachbesetzt, verteilt dieselben Kunden auf weniger Außendienstler. **Die Kundenliste des Einzelnen wird damit eher länger.**

DIHK-Konjunkturumfrage, Großhandel, Jahresbeginn 2024 und Frühsommer 2026; BGA-Konjunkturumfrage Sommer 2026; Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen, WZ 46, 31.12.2025

Wo Großhändler ansetzen können.

Fünf Handlungsfelder, die sich aus den Zahlen dieses Reports ergeben.

- | | | |
|----|---|--|
| 01 | Besuche nach Daten planen | Bei 247 Kunden und rund 1.000 Besuchen im Jahr entscheidet die Auswahl . Umsatzrückgang, offene Angebote und Sortimentslücken geben eine Reihenfolge vor, die sich begründen und an Nachfolger übergeben lässt. |
| 02 | Abwanderung messen und früh erkennen | Wer 4 bis 17 % seiner Kunden im Jahr verliert, sollte wissen, welche es sind, bevor sie weg sind . Dafür braucht es eine laufende Auswertung des Kaufverhaltens, die auffällige Kunden von selbst meldet. |
| 03 | Werkzeuge, die der Außendienst nutzt | In knapp der Hälfte der Gespräche heißt es, das CRM werde im Außendienst kaum genutzt. Was im Alltag ankommen soll, muss Arbeit abnehmen , zum Beispiel mit fertigen Empfehlungen zu jedem Kunden. |
| 04 | Außen- und Innendienst verbinden | Gesucht wird vor allem Innendienst. Sehen Innen- und Außendienst dieselben Kundensignale , kann der Innendienst kleinere Kunden aktiv betreuen und der Außendienst sich auf Kunden mit Potenzial oder Risiko konzentrieren. |
| 05 | Kundenwissen sichern | Ein Viertel der Vertriebsbeschäftigten ist 55 oder älter, neue Außendienstler brauchen Jahre. Wer Kaufhistorie und Empfehlungen zu jedem Kunden im System hat, verkürzt die Einarbeitung und macht Übergaben planbar . |

↗ 13 → 32 %

KI IM GROSSHANDEL

der Großhändler nutzen KI, 2023 zu 2025. EU: 23 %, Österreich: 38 %.

↗ 23 %

TOOLS IN STELLENANZEIGEN

der Großhandels-Anzeigen für den Außendienst nennen CRM, digitale Tools oder KI. Über alle Branchen: 35 %.

↗ 15 %

KI IN MARKETING UND VERTRIEB

der deutschen Großhändler setzen KI dort ein, 2025. EU: 10 %.

Eurostat isoc_eb_ain2, Unternehmen ab 10 Beschäftigten, NACE G46, mindestens eine KI-Technologie; Acto-Stellenmonitor KW 40/2026

● WIE ACTO DABEI UNTERSTÜTZT

Jeden Morgen wissen, welcher Kunde **dran** ist.

Acto ist Vertriebs-KI für den Großhandel. Aus ERP- und CRM-Daten wird jeden Morgen eine Liste: welcher Kunde, warum, mit welchem Angebot.

01 Priorisieren

Jeden Morgen die Kunden, die jetzt Aufmerksamkeit brauchen: bei Rückgang, Kauflücke oder Abwanderungsrisiko.

BEZUG IM REPORT: 247 KUNDEN, 1.000 BESUCHE IM JAHR

02 Vorbereiten

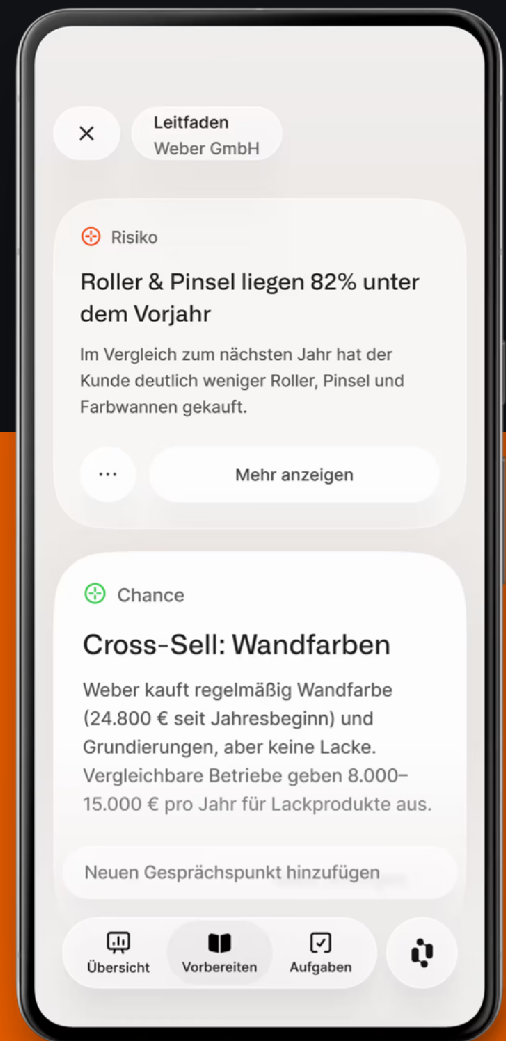
Zu jedem Kunden Kaufhistorie, Sortimentslücken und konkrete Produktvorschläge, auch beim ersten Besuch.

BEZUG IM REPORT: 3-5 JAHRE EINARBEITUNG

03 Dranbleiben

Kontakte, Margen und Reaktivierungschancen im Blick, damit das Wissen erfahrener Kollegen im Team bleibt.

BEZUG IM REPORT: 4-17 % ABWANDERUNG PRO JAHR



● ERGEBNIS BEI ACTO-KUNDEN

↗ **11,2 %**
MEHR UMSATZ

SCHÄFERSHOP.
einfach. erstklassig. arbeiten.

↗ **10,0 %**
MEHR UMSATZ

PLATE
UNTERNEHMENSGRUPPE

↗ **8,6 %**
MEHR UMSATZ

BÖLLHOFF

↗ **5,4 %**
MEHR UMSATZ

HITADO
Ein Unternehmen der Symax Gruppe

→ Anbindung an SAP, Microsoft Dynamics, GWS gevis und FIS/www.

Methodik und Grenzen

Amtliche Daten

Struktur, Umsatz und Insolvenzen des Großhandels (WZ 2008 Abteilung 46) aus Destatis GENESIS-Online, Stand 01.10.2026; ab Berichtsjahr 2021 gilt die neue Strukturstatistik. Altersstruktur im Großhandel aus der Beschäftigungsstatistik der BA nach Wirtschaftszweigen. KI-Nutzung aus Eurostat (Unternehmen ab 10 Beschäftigten). Beschäftigte nach Berufen (KldB 2010) zum 31.12.2015, 2020 und 2025, Bundesagentur für Arbeit, Tabellenheft „Beschäftigte nach Berufen“. Vakanzenzeiten (Median) aus der Fachkräfteengpassanalyse 2024 und 2025, Gehälter aus dem Entgeltatlas (Median, Vollzeit). Eine Auswertung nur für den Großhandel ist nicht frei verfügbar, die Zahlen gelten für Vertriebsberufe in allen Branchen.

Stellenmonitor

Abfrage aller offenen Stellen zu Außendienst, Vertrieb Außendienst, Gebietsverkaufsleitung und Handelsvertretung in der Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit, Stand KW 40/2026, dedupliziert (5.986 Stellen). Als Großhandel zählen Arbeitgeber, die im Namen oder in der Stellenbeschreibung als Großhändler auftreten, ohne Personaldienstleister (197 Stellen, 95 Arbeitgeber). Gemessen ist das Alter der offenen Anzeigen, nicht die Besetzungsdauer. Der Monitor läuft wöchentlich weiter. Für Kapitel 01 zusätzlich Anzeigen für Vertriebsinnendienst (KW 42/2026): nach Filter auf Großhändler 253 Anzeigen für Außen- oder Innendienst von 123 Arbeitgebern; bei höchstens zwei Anzeigen je Arbeitgeber 64 % Innendienst.

Vertriebsprofile

Profile aus einer B2B-Personendatenbank: Arbeitgeber im Großhandel mit Sitz in DACH, Person in DACH, Abteilung Vertrieb. Zufallsstichprobe von 1.000 Profilen sowie gezielte Stichproben je Branche (90 bis 342 Profile mit Vertriebsrolle). Rollen per Regelwerk aus dem Jobtitel, Profile ohne Vertriebsfunktion ausgeschlossen. Ausgewertet wurden nur Jobtitel, Branche und Berufsjahre, ausschließlich zusammengefasst. Kein Arbeitgeber stellt mehr als 7 % der Zufallsstichprobe, ohne den größten bleiben die Ergebnisse gleich. Ältere Beschäftigte und Innendienst sind online unterrepräsentiert. Deshalb weist der Report kein Verhältnis von Außen- zu Innendienst aus, nur Werte innerhalb einer Rolle.

Gesprächsauswertung

577 aufgezeichnete und transkribierte Vertriebsgespräche von Acto mit Unternehmen aus 2024 bis 2026 (Erstgespräche, Folgetermine, Demos), davon 355 mit Großhändlern. Strukturiert ausgewertet wurden nur Aussagen der Gesprächspartner, keine Zahlen von Acto. Die Gesprächspartner interessieren sich für datengetriebenen Vertrieb, die Ergebnisse sind nicht repräsentativ. Besuche pro Tag: 42 Nennungen in den Gesprächen, Median 6, bei den Ist-Werten von Großhändlern 6 bis 6,5 (ohne Vorgaben, Dubletten und von Acto genannte Werte). Kunden pro Außendienstler: 92 Großhändler aus den Gesprächen, je Unternehmen eine Angabe, ergänzt um 14 Antworten aus einer Typeform-Umfrage von Acto unter Großhändlern 2026 (zusammen 106).

VTH-Umfrage

Live-Umfrage von Acto auf der Jahresveranstaltung 2026 des VTH (Verband Technischer Handel), überwiegend Vertriebsverantwortliche aus dem technischen Großhandel. Rente: n = 56. Einarbeitung: n = 52, Antwortkategorien wie in der Grafik.

Rechnungen

Kosten pro Außendienstler: Median-Gehalt Vertrieb Spezialist (KldB 61123) im Bereich Handel, Verkehr, Lagerei und Gastgewerbe zum 31.12.2025 (5.344 € brutto im Monat), 21 % Arbeitgeberanteil, 12.000 € Fahrzeug, 6.000 € Spesen, 2.500 € IT; ohne Provisionen und Führung. 176 Außendiensttage pro Jahr. Rechenbeispiel Kap. 04: verbleibende Kunden kaufen gleich viel wie im Vorjahr. Abwanderung: Anteil der Kunden, die länger nicht bestellt haben als ihre längste bisherige Bestellpause plus Mittelwert und Standardabweichung ihres Wiederkaufsintervalls; interner Acto-Benchmark auf Basis von ERP-Daten von Großhändlern.

Zitate sind anonymisiert und wörtlich aus den Transkripten übernommen, Auslassungen mit [...] markiert. Prozentwerte gerundet.

Quellen

ADAC (2026): Autokosten Frühjahr/Sommer 2026

BFS (2026): Statistik der Unternehmensstruktur STATENT 2024

BGA (2026): Konjunkturumfrage Großhandel, Sommer 2026

BIBB (2025): Datensystem Auszubildende (DAZUBI), Kaufmann/-frau im Groß- und Außenhandelsmanagement, 2015–2024

Bundesagentur für Arbeit (2025): Fachkräfteengpassanalyse

Bundesagentur für Arbeit (2026): Beschäftigte nach Berufen (KldB 2010) und nach Wirtschaftszweigen (WZ 2008), Stichtage 31.12.2015, 2020, 2025

Bundesagentur für Arbeit (2026): Entgeltatlas; Jobbörse, eigene Abfrage KW 40/2026

Destatis (2026): Strukturstatistik im Handel 48112-0001 und 48121-0002, Berichtsjahr 2024

Destatis (2026): Umsatzindex Großhandel 45211-0003, Insolvenzstatistik 52411-0019, abgerufen 01.10.2026

DIHK (2024, 2026): DIHK-Konjunkturumfrage Jahresbeginn 2024 und Frühsommer 2026, Großhandel

DIHK (2025): DIHK-Report Unternehmensnachfolge 2025

Eurostat (2026): Artificial intelligence by NACE Rev. 2 activity, isoc_eb_ain2, 2023–2025

Gallo, A. (2014): The Value of Keeping the Right Customers. Harvard Business Review

ifo Institut (2026): ifo Geschäftsklima, Zeitreihe Großhandel, September 2026

IfM Bonn (2025): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2026 bis 2030, Daten und Fakten Nr. 37

KfW Research (2026): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2025

Statistik Austria (2026): Leistungs- und Strukturhebung 2024

Zimmerschied, R. (2022): Gehaltsstrukturen im Vertriebs-Außendienst der Bauelemente-Branche. Bauelemente Markt 09/2022, S. 24–25

Acto (2026): Gesprächsauswertung, Stellenmonitor, Vertriebsprofile, Live-Umfrage VTH-Jahresveranstaltung, Typeform-Umfrage unter Großhändlern, Abwanderungs-Benchmark (eigene Erhebungen)

Mehr über Acto

www.heyacto.com

- Kostenlose Beratung
- Persönliche Demo
- Vertrieb nach Daten steuern

