

Vertrieb braucht Tempo, Change braucht Zeit

Vertrieb ist meist auf kurzfristige Wirksamkeit ausgelegt. Gleichzeitig verlangt das dynamische Marktumfeld nach ständiger Veränderung. Diese passiert jedoch nicht auf Knopfdruck. Wie lässt sich dieses Dilemma lösen?

Unternehmen stehen aktuell unter starkem Druck: Sinkende Absatzzahlen, Digitalisierung, der Einsatz von Systemen zur Künstliche Intelligenz, neue Preismodelle und dadurch verändertes Kundenverhalten erfordern ein deutlich verändertes Vorgehen in der Marktbearbeitung. Parallel dominieren Zahlen, Zielvereinbarungen und Erfolgsdruck. Viele Mitarbeiter sind mit diesem Spagat überfordert. Scheitern liegt selten an Strategien, sondern an der Art, wie Wandel gestaltet wird.

Wandel ist kein Selbstläufer

Unternehmen planen immer weniger langfristig. Flexibilität und iterative Ansätze sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Im Vertrieb kommt eine zusätzliche Besonderheit ins Spiel: Jede Veränderung wirkt sich direkt auf Kundenkontakte, Zielvorgaben, individuelle Erfolge und auf die erfolgsabhängige Entlohnung aus. Während Wandel Zeit für Lernen und Reflexion braucht, lebt der Vertrieb vom schnellen Ergebnis. Genau dieser Widerspruch macht Change-Prozesse in Vertriebsteams so herausfordernd.

Kompakt

- Unternehmen planen immer weniger langfristig. Flexibilität und iterative Ansätze sind entscheidende Erfolgsfaktoren.
- Wandel ist vor allem ein emotionaler Prozess. Führungskräfte müssen erkennen, wo ihr Team steht, und es aktiv begleiten – mit Empathie, Orientierung und Dialog.
- Eine überzeugende Change-Story im Vertrieb liefert ein gemeinsames Zukunftsbild und stiftet Sinn und Motivation jenseits von Quartalszielen.

Das Gehirn liebt Routinen – sie sparen Energie. Veränderung hingegen kostet Kraft, erzeugt Unsicherheit und fühlt sich unangenehm an. Kommt unklare Kommunikation hinzu, reagiert das System mit Stress: Kampf, Flucht oder innere Starre.

Warum Veränderung so schwerfällt

Change ist daher nicht nur eine fachliche, sondern vor allem eine emotionale Herausforderung. Vertriebsteams bewegen sich hingegen in einem Umfeld, das kurzfristig, stark leistungs- und erfolgsorientiert geprägt ist.

Folgende drei Hürden erfordern darüber hinaus besonderes Augenmerk:

1. **Leistungsabhängige Vergütung.** Schon kleine Anpassungen können Einkommen beeinflussen.
2. **Kundenbeziehungen als Vertrauenskapital.** Strategiewechsel gefährden gewachsene Bindungen.
3. **Eingriff in Autonomie.** Vertriebsprofis geben ungern lieb-gewonnene und praxiserprobte Routinen auf, stehen Standards, Prozessen und neuen Systeme skeptisch gegenüber, insbesondere wenn der Nutzen unklar bleibt.

Das heißt: Veränderung im Vertrieb braucht besonders viel Fingerspitzengefühl, Geduld und eine klare, überzeugende Kommunikation in Form einer spannenden Geschichte.

Wandel ist vor allem ein emotionaler Prozess

Change-Management ist Emotionen-Management. Das House-of-Change-Modell des schwedischen Psychologen Claes F. Janssen beschreibt anschaulich die emotionalen Phasen, die Menschen bei Veränderungen durchleben: unsanft geweckt aus der komfortablen Zufriedenheit, geht es über in wütende Ablehnung und verunsicherte Verwirrung bis hin zur hoffnungsvollen Erneuerung. Keine Phase lässt sich dabei

überspringen. Führungskräfte müssen erkennen, wo ihr Team steht, und es aktiv begleiten – mit Empathie, Orientierung und einem Dialog.

Erfolgsfaktoren für nachhaltige Veränderung im Vertrieb

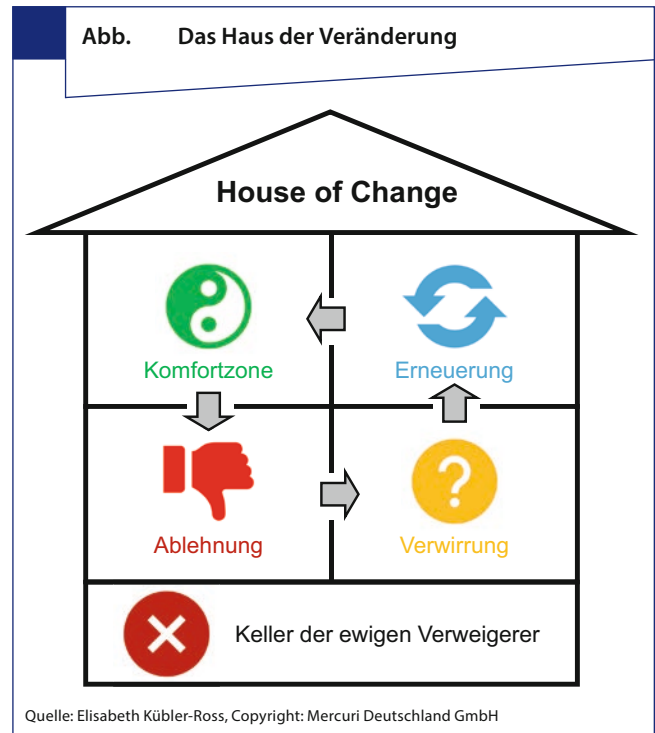
Da viele Emotionen im Spiel sind, greifen Top-down-Ansätze zu kurz. Vielmehr verlangt erfolgreiche Veränderung fünf Hebel:

- Orientierung schaffen – klare Change-Story mit Zielbild.
- Dialog ermöglichen – Beteiligung und Rückmeldungen fördern die Akzeptanz.
- Emotionale Begleitung sichern – Coaching und Feedback geben Halt.
- Kommunikation stärken – Sprachregelungen und Schulungen erhöhen die Sicherheit.
- Zeit geben und Entwicklung fördern – Trainings, Best Practices und flexible KPIs schaffen Lernräume.

Nicht alle werden mitgehen

In jedem Change-Prozess gibt es Treiber, Blockierer und die große Mitte, die Zeit und positive Erfahrungen überzeugen. Führungskräfte sollten die Treiber als Botschafter nutzen und ihre Energie gezielt auf die große Mitte, die Bewegungsbereiten richten und deren Erfolge sichtbar machen.

Gerade im Vertrieb darf das große Ganze nicht aus dem Blick geraten. Eine überzeugende Change-Story erklärt das Warum, ein gemeinsames Zukunftsbild stiftet Sinn und Motivation jenseits von Quartalszielen. Wird diese Zukunftsvision mit dem Team entwickelt – etwa anhand der Frage „Wie



sähe unser Vertrieb im Optimalfall aus?“ – entsteht ein gemeinsames Verständnis davon, was sich ändern muss, und gleichzeitig Zuversicht, dass das Neue gelingt. So entsteht Zusammenhalt. Und so wird Veränderung von der Bedrohung zur Chance. ■

Literatur

Huckemann, M, Wiese, M.: Vertriebsführungskräfte müssen neue Pfade einschlagen, Sales Excellence Nr. 1-2/2024, S.43ff.

Neumann; Ch.: Visionsarbeit – mit Teams und Organisationen, Dezember 2023

Sieben Erfolgsfaktoren für den Change im Vertrieb

1. Veränderung erklären – Starke Change-Story und positives Zielbild
2. Partizipation ermöglichen – Dialog- und Feedback-formate
3. Emotionen berücksichtigen – Empathische Führung und Coaching
4. Sprechfähigkeit sicherstellen – Sprachregelungen und Hilfen
5. Schulung und Zeit geben – Trainings, Coaching, Zeitpuffer
6. Zielsystem – Vergütung und KPIs anpassen
7. Zukunftsbild entwickeln – Motivation und Sinn schaffen



Verfasst von

Katja Lode

Sie ist freie Kommunikationsberaterin bei Lode Consult in Düsseldorf und begleitet Unternehmen in komplexen Veränderungsprozessen mit Schwerpunkt interne Change-Kommunikation. E-Mail: katja.lode@lode-consult.de



Dr. Matthias Huckemann

Er ist Geschäftsführer von Mercuri International (www.mercuri-international.de) in Düsseldorf, einem auf Vertrieb spezialisierten, internationalen Beratungs- und Trainingsunternehmen. E-Mail: matthias.huckemann@mercuri.net