

Warum wir im Vertrieb jetzt Visionen statt Untergangsstimmung brauchen

Die wirtschaftliche Lage ist angespannt, die Stimmung im Land auf dem Tiefpunkt. Doch wer sich von Sorgen lähmen lässt, verliert seine wichtigste Ressource: Gestaltungskraft. Und die ist gerade im Vertrieb gefragt denn je. Zeit, sich aus der mentalen Rezession zu befreien.



Krisen gehen einem notwendigen Wandel immer voraus. Sie sind der Geburtsraum von Innovation, „Not macht erfinderisch“. Wer seine Chancen erkennt, statt am Alten festzuhalten, entwickelt neue Geschäftsmodelle – schneller als die Konkurrenz. © Georgii/stock.adobe.com

Mentale Rezession überwinden

Erinnern Sie sich? Noch vor wenigen Jahren war der Begriff „Frustrationstoleranz“ positiv besetzt. Wem man eine hohe Frustrationstoleranz bescheinigte, der galt als belastbar und als jemand, der auch in schwierigen Situationen unbeirrt und voller Selbstvertrauen seinen Weg ging. Heute scheinen der Begriff und seine Bedeutung in Vergessenheit geraten zu sein.

Dabei erfordert die Lage genau das: eine hohe Frustrationstoleranz. Denn die Zeiten, als die Geschäfte einfach liefen, um gute Zahlen zu schreiben, sind bis auf weiteres vorbei. Stattdessen sehen sich die meisten Vertriebsorganisationen, egal welcher Branche, konfrontiert mit

- sinkenden Auftragsvolumina,
- steigendem Preisdruck,
- Kaufzurückhaltung,

- schwierigeren und längeren Entscheidungsprozessen beim Kunden und
- einer generellen Verunsicherung.

Das ist kein Zuckerschlecken. Vertriebsmitarbeitende erfahren auf der einen Seite mehr Leerlauf und müssen andererseits verstärkt versuchen, ausgerechnet in dieser Situation über gezielte Akquise-Aktionen an neue Kunden und Aufträge zu kommen. Sie müssen mit Absagen, mit ihrer eigenen Unsicherheit und wachsenden Zukunftsängsten umgehen. Das greift das Selbstvertrauen an, demotiviert und wirkt als Produktivitätskiller.

Führungskräfte drohen in dieser Situation zwischen dem Druck von oben und den Sorgen ihrer Mitarbeiter zerrieben zu werden. Zumal sie denselben widrigen Rahmenbedingungen ausgesetzt sind.

Zeit, sich dem Sog der negativen Signale zu entziehen

»Es ist höchste Zeit, sich dem Sog der negativen Signale zu entziehen und der um sich greifenden Untergangsstimmung positive Zukunftsvisionen entgegenzusetzen.«

Wohlgemerkt keine substanzlosen Luftschlösser, sondern Ideen, die skizzieren, wie eine bessere Zukunft und der Weg dorthin aussehen kann. Und es sind pragmatische Ansätze gefragt, um diese Zukunft zu gestalten.

Wer in seiner Vertriebsorganisation eine solche mentale Trendwende herbeiführen will, tut gut daran, zunächst gedanklich einen Schritt zurückzutreten, um die Zusammenhänge zu sehen, innerhalb derer sich das tägliche Geschehen abspielt. Solange man sich innerhalb des Labyrinths bewegt, ist die Suche nach dem Ausgang schwierig. Hat man aber den Überblick von oben, findet sich der richtige Weg wesentlich leichter.

Disruption- Der Entwicklungssprung

Die Menschheit erlebt derzeit einen technologisch bedingten Entwicklungssprung, dessen disruptives Potenzial vergleichbar ist mit dem der Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert. Damals waren es Maschinen, die dem Menschen körperliche Arbeit abnahmen. Heute nehmen uns Digitalisierung, KI und Smartphones Denkarbeit ab.

Dieser Entwicklungssprung geht mit einigen Effekten einher, die sich gegenseitig verstärken:

1. Der Wandel beschleunigt sich rasant. Zeit als kritischer Faktor gewinnt an Bedeutung.
2. Die Welt ist zum globalen Dorf geworden. Auf regionale Ereignisse (Unwetter, Krisen, Unfälle, Kriege etc.) reagiert fast die ganze Menschheit annähernd in Echtzeit.
3. Negative Botschaften verbreiten sich signifikant schneller und weiter als positive, und zwar rund um den Globus. Es bleibt keine Zeit zum Nachdenken, Korrigieren,

Umsteuern. Emotionale, irrationale oder gar hysterische Reaktionen haben Hochkonjunktur.

4. Vor allem künstliche Intelligenz, die vorläufige Spitze der Digitalisierung, ist im Begriff, unser aller Zusammenleben und unser geschäftliches Umfeld womöglich noch stärker zu verändern als die Industrialisierung. Während damals die Revolution physischer Arbeit viele Jahrzehnte gedauert hat, revolutioniert KI unsere Denkarbeit binnen weniger Jahre. Das überfordert die Menschen.

Um ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie groß die Veränderungen durch KI sein können: Bei der Erfindung der Dampfmaschine im Jahr 1769 hätte wohl niemand damit gerechnet, dass es an der Spitze dieser Entwicklung Maschinen geben würde, mit deren Hilfe der Mensch fliegen konnte – oder dass ihn noch etwas später geschossähnliche Fluggeräte ins Weltall bringen würden.

Neue Herausforderungen durch Technologie

Der technologische Umbruch, den wir derzeit erleben, hat praktisch alle Bereiche des Lebens erfasst. Ausgang ungewiss. Das stellt die Menschen vor unzählige Veränderungen, mit denen wir beinahe täglich konfrontiert sind. Dabei an gewohnten Vorgehensweisen, alten Antworten und überkommenen Lösungsstrategien festzuhalten, funktioniert nicht.

Wer sich von der Entwicklung nicht überrollen lassen, sondern sie mitgestalten und gestärkt daraus hervorgehen will, braucht

- geistige Offenheit und Flexibilität
- die mentale Kraft, um den äußeren Veränderungen mit innerer Sicherheit zu begegnen
- lösungsorientiertes Denken, um kreative Lösungen für die eigene Lebenswirklichkeit, das eigene Geschäft, den eigenen Vertrieb zu entwickeln.
- Darüber hinaus sind hilfreich: Zuversicht und Selbstvertrauen.

»Wenn wir aus dem Tal der Ängste und der destruktiven Negativität herauskommen wollen, müssen wir versuchen, einen neuen Kontakt mit der Zukunft aufzubauen. Das Zukünftige ist das Komplexe, das sich aus dem Gelernten ergibt.«

Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher

Aufgeben ist keine Option

Zumal Aufgeben keine Option ist. Im Gegenteil, denn wie jede Krise birgt auch diese die Chance, neue Antworten und Möglichkeiten zu entdecken. Und Wege in eine gute Zukunft zu finden. Konkret:

1. Wenn Zeit als kritischer Faktor an Bedeutung gewinnt, dann wird als Gewinner aus der Umbruchphase hervorgehen, wer früh adäquate Antworten und realistische, praktikable Lösungsansätze entwickelt. Wer zu den ersten gehört, die die mentale Rezession überwinden, die Zeichen der Zeit erkennen und Neues aufbauen, statt dem Alten nachzuhängen. Dass ein solcher Vorsprung gerade im Vertrieb buchstäblich Gold wert ist und sich relativ schnell auszahlt, versteht sich von selbst.
2. Wenn wir angesichts der medialen Überfütterung mit schlechten Nachrichten nicht kirre werden wollen, müssen wir lernen, gelassener, cooler, rationaler zu denken und zu handeln. Wandel, Kreativität und Entscheidungsfreude gedeihen in einem Klima von Angstfreiheit, Leichtigkeit und Vernunft.
3. Wie die Zukunft aussehen wird, in die uns die künstliche Intelligenz führt, weiß niemand. Aber je eher wir lernen, mit KI umzugehen und ihre Mechanismen zu begreifen, desto eher haben wir eine Chance, die Antworten mitzugestalten.

Die Vertriebsführung muss liefern

Wie immer in Ausnahmesituationen, die einen klaren Kopf und gute Entscheidungen verlangen, kommt Führungskräften in diesen Zeiten eine besondere Bedeutung zu. Sie prägen die Stimmung in ihren Teams und geben die Richtung vor. Was heute dazu gehört:

1. Bauen Sie Vertrauen in der Zusammenarbeit auf.
2. Kommunizieren Sie bewusst zuversichtlich und lösungsorientiert, ohne die Realität zu beschönigen. Heben Sie auch kleine positive Entwicklungen hervor.
3. Entwickeln Sie Storytelling mit Zukunftsbildern: „So könnte es in sechs Monaten aussehen, wenn wir ...“
4. Haben Sie Mut zu klarer Sprache und Positionierung statt defensiver Absicherungen.
5. Wandeln Sie negative Signale im Einklang mit der Realität in positive um oder neutralisieren sie zumindest: „Ja, der Markt ist angespannt – und gerade deshalb setzen wir jetzt auf ...“
6. Aktivieren Sie Ihre Teams, indem Sie Chancen betonen und gemeinsam Ideen entwickeln.

Machen wir uns nichts vor: Wer die mentale Rezession überwinden will, braucht Selbstdisziplin und viele kleine Schritte. Schließlich geht es darum, das vielzitierte Mindset zu ändern – bei sich selbst wie bei allen Kolleginnen und Kollegen. Es geht um Selbstkonditionierung, also die Fähigkeit, das eigene Denken und Verhalten durch Wiederholung und bestimmte Reize bewusst in die gewünschte Richtung zu lenken.

Das geht zum Beispiel mit Aufgaben, die schnell messbare Fortschritte und kleine Erfolge, also „Quick Wins“ bringen. Auch das „Feiern“ von erfolgreich abgeschlossenen Zwischentappen und die verstärkte interne Kommunikation von aktuellen und früheren Erfolgen helfen, die eigenen Stärken in den Fokus zu rücken.

Vom rationalen Umgang mit Gefühlen

»Gefühle. Sie bestimmen zunehmend die öffentliche Debatte, während rationale Lösungsansätze in den Hintergrund treten.«

Das betrifft im konkreten Fall die Mitarbeitenden in einer Vertriebsorganisation ebenso wie deren Kunden. Doch wer in einer schwierigen Situation nach Lösungen sucht, muss die Dominanz der Gefühle durchbrechen und beides, Emotion und Rationalität, in Einklang bringen.

Ein Schritt in diese Richtung ist, wichtige Fragen und Entscheidungen nicht nur auf der Basis nackter Daten und Fakten, sondern ganz bewusst auch mit der emotional eingefärbten „Kunden- und Mitarbeiterbrille“ zu beurteilen.

Für Führungskräfte gilt: Sie müssen mehr denn je ihre eigenen Emotionen und die der anderen ernst nehmen, um sie dann mit Fakten zu verbinden. Und alle, auch die Mitarbeitenden, sollten lernen, ihre Gefühle wahrzunehmen und sie mit rationalen Erwägungen und Argumenten auszubalancieren.

»Möglicherweise werden Entscheidungsprozesse künftig so aussehen: KI-Tools übernehmen die Aufgabe, Zahlen, Fakten und Muster zu analysieren und auf dieser Basis Handlungsoptionen aufzuzeigen. Die Menschen steuern Emotionen und Kreativität, Intuition und Empathie bei.«

Kurz: Beides, Gefühle und Verstand, hat seinen Platz und seine Berechtigung, sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Zusammenleben. Also müssen wir unseren Umgang damit neu justieren.

So verbinden Sie als Führungskraft Emotion und Rationalität:

- Nehmen Sie emotionale Regungen aktiv wahr („Ich sehe, dass Sie sich Sorgen machen ...“).
- Ergänzen Sie danach mit Fakten („Die Zahlen zeigen, dass wir ...“).
- Nutzen Sie die „Kunden-/Mitarbeiterbrille“: Welche Gefühle spielen bei dieser Entscheidung eine Rolle?
- Fragen Sie regelmäßig: „Was gibt Ihnen im Moment Sicherheit?“
- Balancieren Sie Team-Emotionen mit klarer Priorisierung.

Von der Maschinenwirtschaft zur Netzwerkökonomie

Zu den großen Veränderungen unserer Zeit gehört, dass die von Maschinen geprägte Wirtschaft der Vergangenheit in eine Netzwerkökonomie übergeht.

»Die Fähigkeit zur Kollaboration, zur Arbeit in Teams und Netzwerken, zum Denken in Lösungen statt Produkten wird zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor.«

Auf diese sich verändernden Rahmenbedingungen braucht der Vertrieb Antworten, die sich am besten durch die Arbeit in entsprechenden Umgebungen finden lassen. Kollaboration hat mehrere positive Effekte, die auf die Zukunftsfähigkeit einzuwirken:

- Sie stärkt das Wir-Gefühl im Team und den emotionalen Haushalt der Beteiligten.
- Sie beflügelt das Entwickeln neuer Geschäftsmodelle und Vertriebsformate.
- Sie schärft das Bewusstsein für die Herausforderungen unserer Zeit und treibt den dringend nötigen Kulturwandel voran.
- Sie hilft die mentale Rezession zu überwinden.

Möglichkeiten, Teams und Netzwerke als Ideenwerkstatt zu nutzen, gibt es viele. Hier sind der Fantasie kaum Grenzen gesetzt. Austauschformate wie Jours Fixe oder regelmäßige Ideenrunden sind heute oft noch punktuell. Und allzu häufig hängt der kreative und motivierende Effekt stark vom Engagement einzelner Führungskräfte ab.

Wie Kollaboration gestaltet werden kann

1. Kollektive Intelligenz gezielt nutzen

- Teams arbeiten in *Co-Creation-Settings* mit Kunden, Lieferanten und externen Partnern zusammen.
- Ideen entstehen nicht mehr nur im Vertriebsteam, sondern in Netzwerken („Open Innovation“). Fördern Sie deshalb cross-funktionale Teams, z. B. Vertrieb, Service, Marketing, Technik, Produktmanagement...
- KI-Systeme liefern Impulse wie Markttrends, neue Zielgruppen oder sonstige Kundendaten, die das Team weiterdenkt und in Konzepte übersetzt.

2. Hybrid-Ideenwerkstatt

- Kombinieren Sie physische Kreativräume mit digitalen Plattformen wie virtuelle Whiteboards oder Innovations-Apps.
- Mitarbeitende können jederzeit auf Innovationsplattformen Ideen einbringen – nicht nur in Meetings.
- Schaffen Sie Räume für Austausch (Ideenrunden, Innovationslabore).
- Nehmen Sie Ideen ernst, setzen Sie sie sichtbar um und belohnen sie in angemessener Weise.

3. Diversität als Innovationsmotor

- Unterschiedliche Generationen, Kulturen und Fachrichtungen in einem Team oder Netzwerk erzeugen Reibung. Daraus entstehen kreative

Lösungen, die der wachsenden Komplexität und den unterschiedlichen Stakeholdern Rechnung tragen.

- Cross-funktionale Teams können auch hier durch die unterschiedlichen Blickwinkel der Teilnehmer gute Beiträge leisten.

4. Experimentierkultur

- „Prototyping“ im Vertrieb: neue Angebotsideen, Preismodelle oder Anspracheformen werden in begrenzten Settings getestet.
- Enttabuisieren Sie das Scheitern, fördern Sie schnelle Lernzyklen.
- Belohnen Sie neue Ideen sichtbar – auch wenn sie noch nicht marktreif sind.

5. Themen, die in Zukunft aus Ideenwerkstätten entstehen könnten

- Neue Geschäftsmodelle, zum Beispiel der Übergang vom Produktverkauf zum Lösungs-/Serviceverkauf.
- Digitale Vertriebsformate wie etwa KI-gestützte Kundenansprache oder digitale Events (Messen).
- Nachhaltigkeitsprojekte wie klimaneutrale Vertriebsreisen oder spezielle ressourcenschonende Serviceangebote.
- Kundenkooperationen, zum Beispiel gemeinsame Produktentwicklung mit Key Accounts.
- Zukunftsweisende interne Inhalte wie die Integration von Maßnahmen zur „mental Fitness“ ins Personalentwicklungs-Programm (Resilienztrainings, Coachings, ...)

6. Führung ändert sich

- Führungskräfte moderieren Ideenprozesse, statt Lösungen vorzugeben.
- Sie sorgen für Rahmenbedingungen (Zeit, Budget, Freiraum) und dafür, dass Ideen nicht im Sande verlaufen.

7. Kulturwandel

- Nutzen Sie bewusst Vielfalt (Alters-, Kompetenz- und Erfahrungsmix).
- Organisationen, die Teams als Ideenwerkstatt ernst nehmen, entwickeln sich zu einer lernenden Organisation.
- Zum Wettbewerbsvorteil wird Geschwindigkeit *plus* die Qualität der gemeinsamen Ideenentwicklung.

»Die erfolgreichsten Vertriebsorganisationen der Zukunft werden nicht die mit den besten „Einzelkämpfer-Verkäufern“ sein, sondern jene, die es

schaffen, die kollektive Intelligenz und Kreativität ihrer gesamten Teams systematisch zu nutzen. Und sie mit Technologie, Kundenwissen und Netzwerken zu verbinden.«

Im Übrigen gilt: Zukunftsfähige Organisationen trainieren nicht nur Wissen, sondern Reflexionsfähigkeit und gedankliche Flexibilität. Mentale Fitness wird genauso selbstverständlich wie körperliche Gesundheit. Denn: Wenn KI den Standard übernimmt, wird menschliche Kreativität zum Differenzierungsfaktor. Ideenreichtum ist kein Beiwerk, sondern Umsatztreiber.

Fazit der Expertin

Krisen gehen einem notwendigen Wandel immer voraus. Sie sind der Geburtsraum von Innovation, „Not macht erfinderisch“. Wer seine Chancen erkennt, statt am Alten festzuhalten, entwickelt neue Geschäftsmodelle – schneller als die Konkurrenz.

Wer die übergeordneten Zusammenhänge sieht, statt sich im Kleinklein zu verlieren, versinkt nicht in mentaler Rezession, sondern gestaltet zukunftsfähige Lösungen. Zukunft entsteht nicht aus Abwarten, sondern aus Handeln.



Ihre [Anne-Rose Raisch](#), Geschäftsführerin Raisch Institut