

## **Strukturelle Erschöpfung im technischen Vertrieb: Zeit für eine Wende**

**In vielen technischen Vertriebsorganisationen herrscht derzeit eine Art „strukturelle Erschöpfung“. Ihre historisch gewachsenen Strukturen und Prozesse passen oft nicht mehr zu den aktuellen Marktanforderungen. Das stresst und bremst die Vertriebsteams aus. Je schneller und entschlossener die Verantwortlichen Konsequenzen aus dieser Erkenntnis ziehen, desto besser.**



Viele technische Vertriebe spüren eine strukturelle Erschöpfung: veraltete Strukturen bremsen. Wer jetzt mutig modernisiert, schafft Entlastung und neuen Drive im Vertrieb. © lamflow2468/stock.adobe.com

Die Diagnose einer aktuellen Umfrage des [RAISCH Instituts](#) ist ernüchternd: Während sich Märkte, Methoden und Kundenanforderungen seit Jahren immer schneller verändern und der Wandel überzeugende Antworten verlangt, kämpfen viele technische Vertriebsorganisationen mit

- unklaren Strukturen
- mangelnder Integration digitaler Tools
- zu wenig miteinander verzahnten Rollen.

Das zeigen die evidenzbasierten Einblicke in die Realität technischer Vertriebsorganisationen, gewährt von insgesamt 145 Umfrageteilnehmern in leitenden Vertriebsfunktionen. Die gute Nachricht: Ansatzpunkte dafür gibt es genügend – ungeachtet aller Unwägbarkeiten in der aktuellen Lage.

»Zwar ist noch unklar, wie ein guter technischer Vertrieb in einigen Jahren aussehen wird, doch abzuwarten ist keine Option. Vertriebsverantwortliche, die ihr Team in eine erfolgreiche Zukunft und zu neuer Schlagkraft führen wollen, müssen den dringend notwendigen Umbruch organisieren. Jetzt.«

## **Reibungsverluste durch veraltete Strukturen verringern**

Unklare Strukturen erzeugen im Vertrieb vor allem eines: Reibungsverluste.

- Entscheidungen dauern zu lange.
- Verantwortlichkeiten sind diffus.
- Die Energie der Mitarbeitenden verpufft in Abstimmungen, statt Wertschöpfung zu fördern.

Das führt unweigerlich zu Stress – nicht im positiven Sinn von Leistungsaktivierung, sondern im destruktiven Sinn von Überforderung, Unsicherheit und verstärkt reaktivem Verhalten.

Das mittel- bis langfristige Ergebnis ist eine Art „strukturelle Erschöpfung“, die offenbar viele technische Vertriebsorganisationen erfasst hat. Ihre in Jahrzehnten gewachsenen Strukturen und Prozesse treffen auf Marktanforderungen, für die sie nicht gemacht sind.

### **Zum Beispiel:**

- Geschwindigkeit
- Agilität
- die Integration von KI-Tools
- individuelle Kundenorientierung im digitalen Umfeld
- hybride Vertriebsmodelle

Passen die Arbeitsbedingungen nicht zu diesen Anforderungen, sinkt zwangsläufig die Schlagkraft der Organisation. Talente fühlen sich ausgebremst, und Führungskräfte geraten zwischen operative Zwänge und strategischen Anspruch.

## **Umfassendes strukturelles Re-Design des Vertriebs**

Wie auch immer die Zukunft des technischen Vertriebs im Detail aussieht, ein umfassendes strukturelles Re-Design ist unumgänglich.

»Neu zu definieren sind klare Rollen inklusive der dazugehörigen Personen, Schnittstellen und Prozesse.«

Ausgangspunkt und Maßstab für die Neuausrichtung sollte die in den Vertriebsteams erlebte Realität und die sich daran knüpfenden Zukunftsvisionen sein – Praxishöhe, gepaart mit pragmatischem Gespür für die weitere Entwicklung.

Natürlich darf Strukturarbeit im Vertrieb kein Großprojekt sein, das den Betrieb lahmlegt. Ein evolutionärer Ansatz, der Analyse und Umsetzung eng verzahnt und ins Tagesgeschäft integriert, ist viel wirksamer. Es geht um kleine, sichtbare Schritte statt groß angelegter Projekte:

- Kleine SWOT Workshops, um Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) in einem jeweils klar abgegrenzten Bereich zu identifizieren, zu verstehen und eventuelle Noch-Schwachstellen „auf dem kurzen Dienstweg“ zu eliminieren.
- Falls erforderlich Workshops zur Rollenklärung – ebenfalls mit kleinen, überschaubaren Einheiten.
- Kurze Prozess-Sprints für Schnittstellenabstimmungen,
- Gemeinsam erarbeitete Erfolgsmetriken von Innen- und Außendienst, zum Beispiel
  - Reaktionszeiten auf Kundenanfragen,
  - Angebotsdurchlaufzeiten vom Erstkontakt bis zum Angebot,
  - Quote der Kundenkontakte,
  - Kundenzufriedenheitsindex (Feedback, After-Sales-Calls etc.).

Entscheidend ist, dass alle Mitarbeitenden von Anfang an eng eingebunden sind, und dass die gemeinsam erarbeiteten Neuerungen ihnen so rasch wie möglich spürbare Entlastung verschaffen. Wenn Menschen erleben, dass die Veränderung der Strukturen ihnen hilft, wieder erfolgreicher und gelassener zu agieren, steigt auch ihre Akzeptanz des Wandels und ihre Resilienz. Und beides sind wesentliche Erfolgsfaktoren.

## **Rollen verzahnen**

Bei der Re-Definition der Rollen sollte deren Verzahnung besonders fokussiert werden. Es geht darum, dass die Organisation miteinander denkt, statt nebeneinander zu arbeiten. Dazu müssen Silos überwunden und Kundenprojekte, Vertriebsinitiativen oder Prozessverbesserungen ganzheitlich betrachtet werden.

Wenn Innen- und Außendienst, Service und Marketing gemeinsam auf den Kunden schauen, entsteht echte Marktkraft. Kunden spüren, dass sie nicht von Abteilungen betreut werden, sondern von einem Team. Das ist heute ein echter Wettbewerbsvorteil.

## **Die Ergebnisse sind messbar:**

- Erschließung von Verkaufschancen durch Cross-Selling
- kürzere Reaktionszeiten
- höhere Abschlussquoten
- stabilere Kundenbeziehungen

- weniger Stress durch Doppelarbeit oder Informationsverluste

Das Aufbrechen der Silostrukturen setzt allerdings Rahmenbedingungen voraus, die das unterstützen. Und die Vertrieb, Service, Marketing, Technik und Produktmanagement zu einem integrierten Wertschöpfungssystem verschmelzen.

»Gemeinsame CRM-Systeme sind ebenso zielführend wie abgestimmte Vertriebsmeetings, crossfunktionale Projektteams und klare Kommunikationsroutinen.«

## **Geschwindigkeit aufnehmen**

Die Märkte entwickeln sich rasant, wer im Vertrieb erfolgreich sein will, muss die Geschwindigkeit mitgehen und agil auf Veränderungen reagieren können. Doch Geschwindigkeit und Agilität entsteht nicht durch Druck, sondern durch Klarheit, Eigeninitiative und Entscheidungsfähigkeit. Führungskräfte müssen dabei den Spagat schaffen zwischen Stabilität und Dynamik.

### **Das heißt:**

- Orientierung geben
- Ziele vereinfachen
- Prioritäten setzen
- Handlungsspielräume definieren
- agile Feedback-Loops schaffen
- Eigenverantwortung stärken

Eine lernende, resiliente Vertriebsorganisation erkennt Chancen früh, trifft schnell mutige Entscheidungen und lernt aus Rückschlägen. Dafür braucht es Vertrauen – und Führungskräfte, die als „Tempo-Geber mit Ruhe“ wirken. Wer diese Balance schafft, macht seine Organisation schneller, ohne sie zu überhitzen.

## **Dauerthema Vertriebsqualifizierung**

Der rasche Wandel von Märkten und Rahmenbedingungen verlangt nicht nur kürzere Reaktionszeiten, sondern auch die Bereitschaft, sich ständig neu zu justieren und sein Wissen zu erweitern. Denn gerade im technischen Vertrieb altern Wissen und Methoden schneller als früher.

1. Damit ist lebenslanges Lernen Teil der Überlebensstrategie. Es muss Strategie, Systeme und Kultur durchdringen. Hinzu kommt: Lernen braucht Sinn und Sichtbarkeit. Mitarbeitende wollen spüren, wofür sie lernen – und dass es ihnen hilft, erfolgreicher und stressärmer zu arbeiten. Wissenszuwachs sollte daher so nah wie

möglich am praktischen Nutzen ausgerichtet sein. Zu viel Theorie dämpft die Motivation.

2. Ebenso wichtig sind externe Coaches als neutrale Sparringspartner. Ihnen stellen Mitarbeitende oft Fragen, die sie ihrer Führungskraft so nie stellen würden – etwa zu Zielkonflikten, Unsicherheiten oder innerem Druck. Diese externe Perspektive ergänzt die interne Entwicklung ideal. Sie schafft Vertrauen, öffnet neue Blickwinkel und stärkt das Gefühl der Eigenverantwortung jedes Einzelnen.

## **Neue Vertriebskompetenzen gefragt**

Dass die Umfrage des RAISCH Instituts auch deutlichen Entwicklungsbedarf bei Vertriebskompetenzen offenbart, überrascht nicht. Denn fachliches Know-how allein reicht in diesen Zeiten nicht mehr aus. Verkaufen heißt heute

- Beziehungen gestalten
- Emotionen verstehen
- komplexe Zusammenhänge übersetzen

Fachwissen ist die Basis, aber kein Differenzierungsmerkmal mehr. Gleiches gilt in hohem Maße für die Produkte, die es zu verkaufen gilt. Auch sie taugen kaum noch zur Differenzierung, weil sie sich immer ähnlicher werden – egal, welcher Hersteller sie anbietet.

»Deshalb braucht ein guter Vertriebler mehr denn je Beziehungskompetenz, Kommunikationsstärke, Empathie, lösungsorientiertes Denken und mentale Flexibilität.«

Diese Fähigkeiten brauchen erfahrungsbasiertes Lernen. Zu empfehlen ist dafür ein qualifiziertes externes Coaching. Denn es ist zunächst sowohl für den jeweiligen Mitarbeiter wie für dessen Führungskraft entscheidend zu wissen, welche Verhaltensmuster, Motivatoren, Potenziale und Belastungsprofile dem eigenen Verhalten zugrunde liegen.

Dafür bieten sich – je nach Aufgabe und Zielsetzung – Standortbestimmungen wie

- INSIGHTS MDI®,
- OutMatchASSESS®,
- RELIEF® oder
- KAIROS® Lebensphasen an.

Damit bekommt man ein ganzheitliches Bild, um davon ausgehend die weitere Entwicklung gezielt zu steuern. Ein gutes Coaching-Programm setzt auf vier zentrale Elemente: Praxis, Transfer, Selbstreflexion und Diagnostik. Damit lässt sich nicht nur der Vertriebs Erfolg steigern, eine solch breit angelegte Entwicklung stärkt die persönliche Resilienz im Umgang mit Druck, Ablehnung und Veränderung.

## Vertriebsorganisation der Zukunft

Die Vertriebsorganisation der Zukunft ist kein Organigramm, sondern ein lebendes System. Sie ist vernetzt, adaptiv und menschenzentriert. Strukturen müssen Orientierung geben, sie dürfen nicht einengen.

### Das heißt:

- Klare Verantwortlichkeiten, jedoch Flexibilität in den Prozessen.
- Klare Datenbasis, aber Raum für Intuition.
- Strategische Leitplanken, aber dezentrale Entscheidungen.

So kann eine Organisation auf Marktveränderungen reagieren, ohne jedes Mal neu zu starten. Führungskräfte sind in diesem Modell mehr Mentor und Coach als Kontrolleur, mehr Ermöglicher als Entscheider. Sie schaffen den Rahmen, in dem Mitarbeitende mitdenken, mitgestalten und auch unter Druck stabil bleiben können.

Wer Strukturen so denkt, nutzt den Wandel nicht als Bedrohung, sondern als Antrieb – für Wachstum, Wirksamkeit und Widerstandskraft.

## Fazit der Expertin

Wer die heutigen Rahmenbedingungen annimmt und ihre Möglichkeiten konstruktiv einbindet, kann den Wandel als Sprungbrett zu neuen Höhen nutzen. Dass viele der gewachsenen Strukturen und Prozesse von Vertriebsorganisationen nicht mehr zu den aktuellen Marktanforderungen passen, birgt die Chance, Neues zu entwickeln und zu etablieren.

»Die Vertriebsorganisation von morgen integriert menschliche Emotionalität und Intelligenz, digitale Tools und KI zu einem lernenden System – messbar, adaptiv und resilient. Je schneller und konsequenter dies geschieht, je besser die Neuerungen den aktuellen und künftigen Anforderungen entsprechen, desto größer die Aussicht auf Erfolg.«



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